



دورة تأهيلية في

الإدارة المكتبية المتقدمة



الإدارة المكتبية وأهمية إدارة المكاتب:

تعريف الإدارة المكتبية:

تعتبر الإدارة من أبرز الأنشطة في أي نظام اقتصادي وهي العنصر الجوهري الذي تعتمد عليه المجتمعات في سبيل تحقيق أهدافها القومية وفي سبيل تقدمها، ويمكن استخدام الإدارة في عدة أوجه مختلفة من أوجه الحياة، من أهم هذه الأوجه هو استخدام الإدارة في تنظيم المكاتب، أي ما يطلق عليه بالإدارة المكتبية. وتهدف الإدارة المكتبية إلى تنمية الكفاية الإنتاجية ومن المتفق عليه أن هناك عدة أمور معينة ينبغي دراستها والعناية بتوفيرها لتنمية الكفاية الإنتاجية سواء في المصنع أو المكتب أو أي مجالات أخرى من مجالات الإدارة.

وفي أي منظمة أو مشروع مهما كان نوعه أو حجمه توجد الكثير من الأنشطة والخدمات المساعدة التي تتعلق بتصنيف وحفظ الملفات ومعالجة البريد الصادر والوارد وكتابة الرسائل والمذكرات وأعمال الطباعة والنسخ وكل ما يتعلق بترتيب وتصميم المكاتب. كل هذه الأعمال وغيرها تستمد أهميتها من ضرورتها لمختلف الأنشطة الأخرى للمنظمة أو المشروع.

ويعتبر القيام بالأعمال السابقة وإدارتها بأفضل ما يمكن عنصرا مهما مساعدا يخفف عن كاهل المديرين وباقي العاملين في المنظمة الاهتمام بالأعمال الأخرى الفرعية التي قد تشغلهم عن التفرغ الكامل لأداء عملهم الفني التخصصي على أكمل وجه. وهذا ما يطلق عليه بالإدارة المكتبية أو إدارة المكاتب أو إدارة السكرتارية... إلخ حيث تختلف التسمية من بلد إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى وكذلك قد توجد كقسم وليس إدارة في بعض المنظمات الصغيرة يقوم ببعض الأعمال التي ذكرت سابقا.

ويمكن تعريف الإدارة المكتبية بأنها "التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة والمتابعة للأعمال المكتبية التي تهدف إلى إدارة ورقابة الأفراد والطرق والموارد والآلات للحصول على أفضل النتائج الممكنة بأعلى جودة وبأقل تكلفة ممكنة." كما تعرف الأعمال المكتبية بأنها "مجموعة العمليات الضرورية لأداء الوظائف الإدارية المختلفة، والتي لا تستطيع الإدارات والأقسام في المنظمة تنفيذ مهامها والوصول إلى تحقيق أهدافها بدونها". كما يقصد بالأعمال المكتبية جميع الأعمال التي تجري في المكتب بشكل متكرر وروتيني، وبما يلبي احتياجات أداء الوظائف، مثل استقبال المعلومات ومعالجتها وحفظها بغرض توفير خدمات التزويد بها للأفراد العاملين في المنظمة وخارجها، والقيام بالاتصالات الإدارية بغرض تيسير إنجاز المهام، والرفع من مستوى الأداء الإداري وكفاءته.

أهمية الإدارة المكتبية للمنظمة ووظائفها الأخرى:

على الرغم من تقدم التكنولوجيا السريع واحلال الآلات محل معظم الأعمال الإدارية المكتبية، إلا أن أعداد العاملين في الإدارة المكتبية قد ازداد مع ازدياد الآلات ولم يقل أهمية عنها، ولقد برزت أهمية العمل المكتبي كنشاط أساسي مطلوب في أداء جميع أنشطة المنظمة؛ فلم يقتصر مجال الأعمال المكتبية على استلام البيانات والمعلومات من الداخل أو الخارج وتسجيلها وتصنيفها وحفظها فقط؛ بل تعدت وتوسعت لتشمل كافة أنواع الخدمات الإدارية التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، مثل: المحافظة على ممتلكات المنظمة والخدمات المكتبية الأخرى من توفير الأجهزة والمعدات والأدوات المكتبية، وتحرير المكاتبات ونسخها وطباعتها. كما وتوضح أهميتها في النقاط التالية:

- كبر حجم المنظمات وزيادة تعقيدها، مما تطلب خدمات تنسيقية أكبر، وبالتالي زيادة الاعتماد على السجلات والتقارير.
- كثرة المنظمات ذات الطابع المعتمد على الخدمات المكتبية كشركات التأمين والبنوك ومكاتب السياحة.
- ارتباط واتصال المنظمات بعضها ببعض من ناحية وارتباطها بالأجهزة الحكومية من ناحية أخرى أدى إلى زيادة أعداد العاملين في الإدارة المكتبية لتنسيق عمليات الاتصال بصورة ذات كفاءة وفاعلية عالية.

- الاستعانة بالإدارة المكتبية في تطبيق المبادئ التي تساعد في تقليل احتمالات عدم التأكد في اتخاذ القرارات وفي تطوير أدوات وطرق جديدة لجمع وتحليل المعلومات.

□ أهداف الإدارة المكتبية:

- تنطلق أهداف الإدارة المكتبية بما يتماشى مع الأهداف الخاصة بالمنظمة، إذ تهدف إلى تلبية احتياجات الإدارات المختلفة في سعيها نحو تحقيق الأهداف. وتتضح أهداف الإدارة المكتبية فيما يلي:
- إنشاء نظام متكامل للمعلومات والمحافظة على تدفقها بشكل مستمر والعمل على توثيقها بشكل علمي ومنطقي لتسهيل الرجوع إليها عند الحاجة والاستفادة منها مستقبلا.
- إنشاء شبكة اتصالات فعالة تربط جميع الأفراد في الوحدات الإدارية مع بعضهم البعض وتربط المنظمة بالبيئة الخارجية.
- الاستفادة من التسهيلات الكبيرة التي وفرتها التقنيات المكتبية في إنجاز العمل وما يتطلبه ذلك من ضرورة ضمان كفاءة الاستخدام، وتوفير مستلزماتها والحفاظ عليها.
- إدارة الأعمال المكتبية وتنظيمها بما يحقق كفاءة الأداء من خلال تبسيط الإجراءات المعتمدة في العمل المكتبي والتخلص من تعقيد العمل المكتبي والالتزام بالمدة الزمنية اللازمة للإنجاز وإدارة النماذج وصيانتها.
- تهيئة البيئة المادية المناسبة للعمل المكتبي وتوفير جو عمل مريح وصحي يحفز على أداء العمل من خلال توفير كافة الأدوات والتجهيزات والمستلزمات الضرورية لإنجاز العمل.

علاقة الإدارة المكتبية بالوظائف الأخرى:

تمثل الأعمال المكتبية وظيفة مهمة من الوظائف المساعدة للمنظمة يتم ممارستها إلى جانب الأعمال المتعلقة بالوظائف الأساسية فيها. فمن خلال الأعمال المكتبية يتم تقديم الخدمات للعملاء عبر أنشطة تكاملية تهدف إلى تزويد القائمين على تلك الوظائف بالمعلومات اللازمة بالفدر المناسب والوقت المناسب، كما تساعد الأعمال المكتبية على تحقيق الاتصال الفعال بين كافة أفراد المنظمة، وما ينتج عن ذلك من تسهيل لأداء وظائف المنظمة الأخرى وبالتالي توفير الدعم اللازم للوصول إلى الأهداف المعنية، ولا يمكن تصور أداء الوظائف الأساسية للمنظمة دون أداء الأعمال المكتبية. فجميع العمليات والإجراءات اللازمة لتقديم الخدمات تتم عن طريق أعمال الاتصالات في المكتب، وأعمال إدارة الوثائق وبدعم من التقنيات المكتبية، وما توفره من أنظمة وتجهيزات وبرامج تساعد في كفاءة أداء الأعمال. وترتبط الإدارة المكتبية بوظائف "التخطيط - التنظيم - التوظيف - التوجيه - التنسيق - الرقابة" ارتباطا وثيقا يمكن توضيحه فيما يلي:

□ وظيفة التخطيط:

عرف التخطيط على انه التفكير المنظم الذي يسبق تنفيذ أي عمل وتقوم الإدارة المكتبية ومن خلال ممارستها لمجموعة من الوظائف التي تستمدتها من الوظائف الأساسية للإدارة بالقيام بوضع الخطط اللازمة؛ بهدف استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة. ويعد المدير في الإدارة المكتبية مسؤولا عن إعداد كافة الخطط التنفيذية للأعمال المكتبية؛ حيث يقوم بإعداد هذه الخطط والإشراف على تنفيذها، ومثال ذلك خطة التصنيف والترميز الخاصة بالوثائق، وخطة التدريب على الأنظمة الجديدة وغيرها. وتساعد هذه الخطط على تحديد الأسلوب المتبع لإنجاز الأعمال خاصة الروتينية المتكررة، والاحتياجات المتعلقة بها من أجل الحصول على النتائج نفسها في كل مرة يتكرر فيها العمل، وتحقيق الثبات والاستمرارية في مستويات الإنجاز. مع

الحرص على تحقيق المرونة لمقابلة المستجدات التي قد تطرأ عند التنفيذ، كما يتطلب أن تكون الخطط واضحة ومفهومة بالنسبة لجميع الأفراد الملزمين بتنفيذها. تتميز خطط الأنشطة في الإدارة المكتبية بأنها خطط تفصيلية تعكس السياسات والأهداف التنظيمية.

□ وظيفة التنظيم:

يعنى بالتنظيم ترتيب وتجميع الأنشطة والأعمال في وحدات متشابهة وتوزيع السلطات والمسؤوليات والصلاحيات على هذه الوحدات. وتطلق عملية تنظيم الأعمال المكتبية من الخطط والأهداف التي تم تحديدها باعتبارها المرشد للعملية. وتبدأ بتحديد النشاطات والأعمال المكتبية من خلال حصر الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة بتقديم الخدمات المساندة لجميع الوحدات الإدارية. وذلك بإعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها على اختلاف أنواعها: المستمرة، الروتينية، غير المتكررة، وغيرها. وتحديد التجهيزات المكتبية والأدوات اللازمة لإنجاز العمل، ومن ثم تصنيف الأنشطة بحسب طبيعة عملها، ووضعها في مجموعات بناء على أوجه التشابه فيما بينها، أو بحسب تكاملها مع الأعمال الأخرى.

□ وظيفة التوظيف:

يقصد بالتوظيف وضع الشخص المناسب في العمل المناسب، وتماثل عملية التوظيف في الإدارة المكتبية بهدف تلبية احتياجات الأنشطة المكتبية من الأفراد، ووضع خطة الموارد البشرية للتأكد من تغطية احتياجات الوحدات الإدارية المسؤولة عن تقديم الخدمات المكتبية من الأفراد، حيث يقوم المدير في الإدارة المكتبية بتحليل خطط الأنشطة المعتمدة لتحديد المهارات المطلوب توفرها والوظائف المرتبطة بها، وبناء عليه يتم تحديد احتياجات العمل من الأفراد، ومن ثم مقارنة هذه الاحتياجات بالأفراد الموجودين الممارسين للعمل المكتبي والمرشحين لسد هذه الاحتياجات، عندها يصبح من الممكن تحديد عدد الأفراد الذين سيتم تعيينهم والمؤهلات والمهارات التي يجب أن يمتلكوها، مع وضع خطط التدريب والتطوير للأفراد القدامى والجدد لرفع كفاءة الأداء.

□ وظيفة التنسيق:

التنسيق هو العملية التي تهدف إلى توحيد الجهود وتكاملها وضمان تدفق العمل بسلاسة. ويمارس المدير في الإدارة المكتبية التنسيق؛ إذ يعد وظيفة أساسية من وظائف الإدارة تهدف إلى تسهيل أداء العمل بشكل مستمر ودائم، وتقديم الخدمات المكتبية المساندة بانسيابية، والعمل على تكامل الجهود وتتابعها للمحافظة على تدفق العمل عبر الوحدات الإدارية المسؤولة عنها، ومعالجة المشكلات التي قد تحدث. وهذا يتطلب من المدير أن يكون موجود في مكان العمل، ومطلع على كافة مجريات الأمور، عن طريق فتح قنوات الاتصال مع الأفراد المكلفين بتنفيذ الأنشطة المكتبية المختلفة؛ لمعرفة المستجدات أولاً بأول ومحاولة حل الخلافات التي تقع، ومعرفة أسبابها الحقيقية، ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة؛ لضمان الالتزام بتنفيذ الخطط كما هو مقرر.

□ وظيفة التوجيه:

عني التوجيه القيام بإعطاء الإرشادات والتوضيحات والأوامر للأفراد؛ بغرض تحقيق الأهداف، ويكون المدير في الإدارة المكتبية مسؤولاً عن توجيه الأفراد وتحفيزهم وإرشادهم لأداء الأعمال المكتبية بكفاءة وفعالية؛ تضمن تقديم خدمات مكتبية ذات مستوى عالٍ من الجودة. وترتكز وظيفة التوجيه في كثير من جوانبها على العلاقات الإنسانية، ومهارات القيادة التي يمارسها المدير لبناء علاقات طيبة مع الأفراد الذين يعمل معهم، وخلق البيئة المشجعة للعمل. وما يتطلبه ذلك من تفويض للمهام للأفراد بما يلائم احتياجات العمل، ومتابعتهم، وإصدار الأوامر الواضحة والمحددة بما يضمن القيام بأداء المهام على أكمل وجه وبدون تأخير.

□ وظيفة الرقابة:

يقصد بالرقابة متابعة العمل ومقارنة الخطط بالنتائج الفعلية في عملية الرقابة يتم قياس الأداء عبر معايير ومؤشرات الأداء المعتمدة في الخطة، ومن ثم قياس الفروق بين النتائج الفعلية والنتائج المخطط لها، ومعرفة أسباب الفروق - إن وجدت - والعمل على معالجتها. وهناك ارتباط وثيق بين التخطيط والرقابة؛ إذ تعنى الرقابة بقياس مدى كفاءة الخطط، وبناء على التقارير الرقابية يتم إعداد الخطط المستقبلية؛ للاستفادة من التجارب السابقة. وتتحقق عملية الرقابة على الأنشطة المكتبية من خلال مراحل عدة، تبدأ فعلياً من التخطيط؛ إذ يتم إعداد معايير ومؤشرات الأداء التي تمثل أدوات قياس كمية أو نوعية تحدد نوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، وهي إلى جانب مساهمتها في تسهيل مهمة المدير في الإدارة المكتبية على مراقبة الأداء تساعد الأفراد المكلفين بالمهام من معرفة طريقة أداء العمل الصحيح، والذي على أساسه سيتم تقييم عملهم.

المفاهيم والممارسات الإدارية المتعلقة بالإدارة المكتبية:

□ مفهوم مدير المكتب أو السكرتير:

هو الموظف الذي يقوم بمساعدة المنظمة والإدارة العليا في أعمال الدعم والمساندة المكتبية من ترتيب الأعمال وتسجيل المعلومات وحفظ الأسرار وتنظيم الوقت لضمان سير العمل في المنظمة بسهولة ويسر. ويجدر التنويه هنا بالفارق بين السكرتير والطابع أو "الكاتب"، فوظيفة مدير المكتب أو السكرتير تعتبر أشمل وأوسع حيث إن الطباعة جزء من عمل مدير المكتب الذي يمارسه. كما أن الطابع ليس لديه إلمام بأعمال مدير المكتب حتى الأساسية منها كتنظيم المواعيد والاجتماعات، فالطابع فقط ملم بأعمال الطباعة وإدخال البيانات. لذلك يمكن هنا أن نضع قاعدة عامة وهي: أن كل مدير مكتب أو سكرتير طابع، وليس كل طابع مدير مكتب أو سكرتير.

□ الصفات الواجب توافرها في مدير المكتب:

ككل الوظائف الأخرى تتطلب وظيفة مدير المكتب أن يتحلى صاحبها بصفات تعينه على أداء هذه الوظيفة على أكمل وجه، ويمكن تقسيم هذه الصفات إلى شخصية، علمية، عملية.

□ الصفات الشخصية:

- 1- أن يكون صادقاً أميناً يحفظ أسرار المؤسسة.
- 2- أن يتميز باللباقة وحسن التصرف
- 3- أن يتصف بالذكاء وقوة الذاكرة
- 4- أن يتصف بالطلاقة في التعبير وحسن الاستماع
- 5- أن يكون قوي الثقة بالنفس
- 6- أن يهتم بالمظهر الحسن

□ الصفات العلمية:

1. أن يكون حاصلًا على شهادة تؤهله لأعمال السكرتارية
2. أن يكون واسع الاطلاع على ما يجد في مجال عمله
3. أن يكون ملماً بالأنظمة والقوانين المرعية في المؤسسة
4. أن يكون قادراً على التعبير بلغة صحيحة بالإضافة إلى اللغة الانجليزية

□ الصفات العملية:

أن يكون ملماً بما يلي: الطباعة - الإملاء - النسخ والتصوير - استعمال الهاتف - معالجة المعلومات - استعمال جميع الأجهزة المكتبية الموجودة في المؤسسة.

□ الأسس العامة لنجاح مدير المكتب:

- كتمان الاسرار التي يطلع عليها بحكم عمله
- الإخلاص في أداء العمل وعدم بحث شؤون عمله مع الغرباء
- حسن المظهر دون التكلف
- استشارة الرئيس في النقاط الغامضة وعدم المغامرة بارتكاب الأخطاء
- التشاور والتخطيط للأعمال اليومية مع الرئيس لتكون أكثر فاعلية وتوفير الوقت والجهد
- المعرفة التامة بنظام وسياسة المنظمة الداخلية والخارجية وعلاقتها بالجهات الأخرى
- تدريب الذاكرة على جميع ما يطلب منه مع الاعتماد على جداول العمل اليومي والمفكرات
- الهدوء والالتزان وضبط النفس مهما تعقدت الأمور
- قوة الشخصية دون الغطرسة والتعالي
- تثقيف النفس باستمرار ومتابعة مجريات الأحداث بصورة مستمرة
- على اطلاع ومعرفة بالجهات التي يمكن اللجوء لها للحصول على المعلومات والبيانات لأعمال المكتبية المطلوبة
- أداء الأعمال في الوقت المحدد له.

□ الأساليب التنظيمية لأعمال المكتبية:

- في الإدارة المكتبية يتخذ القائمين على عملية تنظيم الأنشطة فيما يتعلق بتحديد أسلوب تقديم الخدمات المكتبية في المنظمة. وهناك أسلوبين يمكن العمل بهما في تنظيم العمل المكتبي وهي الأسلوب المركزي والأسلوب اللامركزي.
- **المركزي:** يعني إيجاد وحدة إدارية متخصصة لتقديم خدماتها إلى كل الوحدات الإدارية في المنظمة، مثل مركز الاتصالات الإدارية الذي يقوم بكافة أعمال الاتصالات الصادرة والواردة في المنظمة.
 - **اللامركزي:** يعني أن تقوم كل وحدة إدارية في المنظمة بأداء الأنشطة المكتبية الخاصة بها.
 - **يمكن الخلط بين الأسلوبين:** باختيار أسلوب اللامركزية تحت إشراف مركزي، ويكون هذا الخلط بما يحقق مزايا كلا الأسلوبين ويلبي احتياجات العمل.

- وفي الجانب العملي نجد أن المسؤولين عن تنظيم العمل المكتبي مطالبون باتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع السلطات والمسؤوليات على المستويات الإدارية، وفقا لعوامل واعتبارات محددة تحدد الأسلوب المناسب الذي يتم اعتماده، ومن أهم هذه العوامل:
- حجم المنظمة والمرحلة التي تمر بها، فكلما كانت المنظمة صغيرة الحجم وحديثة التكوين يفضل اتباع الأسلوب المركزي، ومع توسع أعمالها وتنوعها تتجه نحو اللامركزية لتسهيل إنجاز العمل.
 - درجة تقارب وتباعد المباني الخاصة بالمنظمة، ورغم عدم أهمية ذلك مع استخدام تقنية المعلومات والاتصالات لكن لا يزال هناك حاجة للتواصل المباشر في بعض الأعمال. فإذا كانت مباني المنظمة متباعدة يتم الاتجاه إلى أسلوب اللامركزية لتمكين الأفراد من سرعة إنجاز العمل بدون الحاجة للانتقال للمباني الأخرى.
 - طبيعة العمل ودرجة تعقده، فكلما كان العمل ينطوي على مستويات عالية من التركيز ويتطلب مؤهلات وخبرات عالية يفضل أن يتم في وحدات إدارية مركزية من قبل أفراد متخصصين، في حين يتم اتباع اللامركزية للمهام البسيطة.
 - كفاءة الأفراد ومدى قدرتهم على تحمل المسؤولية، ذلك أن الأفراد ذوي المؤهلات والقدرات العالية يمكنهم تحمل المسؤولية وإنجاز العمل كما هو مخططه بدون الحاجة إلى الاشراف المباشر، وبذلك يتم اتباع أسلوب اللامركزية، والعكس صحيح.

- سرية المعلومات التي يتم التعامل معها، فكلما اتصفت هذه المعلومات بالسرية والخصوصية يتم الاتجاه نحو المركزية وتقليل عدد الأفراد المتعاملين معها للحفاظ عليها ومنع تسربها.
- الموارد المادية المتاحة، فاختيار أسلوب اللامركزية يعني توزيع الأعمال في كافة أجزاء المنظمة، وذلك يتطلب المساحة الكافية والتجهيزات المكتبية اللازمة للعمل، مما يترتب عليه ارتفاع في التكاليف. لذا في حال وجود ميزانية محدودة فسيتم الاتجاه نحو المركزية في أداء العمل.
- أساليب الإشراف المتبعة، تتطلب اللامركزية نوع من الرقابة ولذلك كلما كانت الرقابة ضعيفة يفضل اتباع المركزية في أداء العمل.

□ الإدارة المكتبية على الخريطة التنظيمية:

يمكن تعريف الخريطة التنظيمية أو المخطط التنظيمي بأنه الهيكل التنظيمي أو الرسم البياني للمنظمة الذي يوضح مواقع أقسام وإدارات المنظمة ومستوياتها الإدارية والعلاقات بينها، وموقع مدير المكتب يوضح العلاقة التي تربطه بالجهاز الإداري، ويمكن القول أن كل عمل إشرافي يتطلب ضرورة وجود مدير مكتب لمعاونة المشرف في بعض المهام، فنجد أن مدير المكتب عادة ما يرتبط في الهيكل التنظيمي برؤساء الأقسام أو المشرفين.

□ أعمال الإدارة المكتبية العامة:

تمارس الإدارة المكتبية مجموعة من الوظائف الادارية المساعدة للعمل الإداري في كافة أجزاء المنظمة، وذلك عن طريق القيام بمجموعة من العمليات والإجراءات باستخدام التقنيات المكتبية الموجودة بهدف تيسير تنقل ومعالجة المعلومات اللازمة لأداء المهام. ويمكن تصنيف هذه الأعمال إلى أربع تصنيفات رئيسية من العمل المكتبي، وهي: أعمال الاتصالات – أعمال إدارة الوثائق – أعمال الاتصالات الإدارية – أعمال الدعم الإداري.

أعمال الاتصالات:

من خلال العمل المكتبي يتم تسهيل عملية الاتصالات الداخلية والتنسيق بين الأنشطة في مختلف الإدارات والأقسام داخل المنظمة وتقديم الدعم اللازم لمعالجة المشكلات واتخاذ القرارات، وقد أثرت التقنية على أنماط العمل وطرق أداء الأنشطة المكتبية مما أظهر نوعاً جديداً من العاملين مثل العاملين عن بعد والأفراد المتعاونين من خارج المنظمة وغيرهم، فأصبح من المهم تحقيق مستويات تواصل فعالة والعمل على توفير بيئة اجتماعية محفزة.

وعلى صعيد الاتصالات الخارجية تضمن أعمال الاتصال في بيئة المكتب تفعيل العلاقات بين المنظمة والمتعاملين معها والحفاظ على علاقات جيدة وتكوين سمعة طيبة، نظراً لأن جميع العمليات يتم أداؤها بواسطة الأعمال المكتبية مثل التواصل مع المنظمات الأخرى والموردين والعملاء واستقبال طلباتهم واستفساراتهم والشكاوى ومعالجتها عن طريق سلسلة من الأنشطة المكتبية.

أعمال إدارة الوثائق:

تعد الوثائق جزء لا يتجزأ من أي منظمة، فالوثائق تمثل الوسيط الذي يحمل المعلومات ويتركز العمل المكتبي أساساً على وضع الإجراءات الكفيلة بالمحافظة عليها وتحديد قواعد وأنظمة تداولها. ويمثل الدور الأساسي لإدارة الوثائق في حفظ أوعية المعلومات بكل أشكالها، إذ تمثل المعلومات العنصر الأساسي التي تعتمد عليه المنظمة في وظائفها. فالقرارات تعتمد في الأساس على المعلومات وتوظيفها للخروج بأفضل قرار وتوليد الأفكار والسياسات. كما أن فعالية القرار تعتمد على جودة وصحة المعلومات.

أعمال الاتصالات الإدارية:

يعتبر جهاز الاتصالات الإدارية القناة التي تنتقل من خلالها المعلومات والبيانات بين أجزاء المنظمة الداخلية وبينها وبين عملائها الخارجيين. وتتكامل أعمال إدارة الوثائق وجهاز الاتصالات الإدارية في سبيل تقديم خدمات المعلومات للأفراد داخل وخارج المنظمة من خلال القيام باستقبال المعلومات وتحليلها وحفظها وتقديمها، بالإضافة إلى أداء جميع الخدمات المكتبية التي تضمن جودة المعلومات المقدمة مثل معالجة الاتصالات الصادرة والواردة ومتابعتها.

أعمال الدعم الإداري:

وهي الأعمال والنشاطات المكتبية المساندة التي تهدف لتيسير العمل كترتيب المواعيد واستقبال الزوار وتنظيم الاجتماعات والإشراف على الصيانة والنظافة وغير ذلك.

أنواع وتصنيفات إدارة المكاتب:

□ أنواع إدارة المكاتب:

يمكن تصنيف إدارة المكتب أو السكرتارية إلى عدة أنواع حسب معيار التقسيم المستخدم، وهناك ثلاثة معايير أساسية:

- تصنيف إدارة المكتب حسب مستوى أهمية العمل
- تصنيف إدارة المكتب حسب معيار الجهة التي تقدم لها الخدمات
- تصنيف إدارة المكتب حسب المعيار الزمني

1- تصنيف إدارة المكتب حسب مستوى أهمية العمل:

تصنف إدارة المكتب أو السكرتارية في هذا التصنيف بناء على درجة أهمية وحساسية العمل والمستوى الإداري الذي يرجع له إلى ثلاثة أنواع:

السكرتير التنفيذي أو المساعد الإداري:

هذا النوع يؤدي سلسلة متكاملة من مهام إدارة المكتب لأحد المسؤولين في الإدارة العليا، ويعتبر هذا النوع من مدراء المكتب من أهم الأنواع ويتم هذا المنصب بدرجة كبيرة من الحساسية كونه مرتبط ارتباط وثيق بأعمال أحد المسؤولين الكبار في المنظمة، لذلك يتطلب غالباً نوع معين من الخبرات وإجادة عالية لمعظم المهارات.

سكرتير الفئة (أ):

يمارس القائم بها نطاق غير محدود من مهام إدارة المكتب لمسؤولي الإدارة الوسطى في المنظمة، وكالسكرتير التنفيذي فهو أيضاً يتسم بدرجة من الحساسية كونه مرتبط بأعمال المدراء أو المسؤولين في الإدارة الوسطى.

سكرتير الفئة (ب):

يؤدي مدير المكتب من هذا النوع نطاق محدود من مهام السكرتارية في المنظمات الصغيرة أو لدى مشرف في منظمة كبيرة، وهو يختلف عن النوعين السابقين في كون نطاق المهام لديه محدود ويرتبط عادة بشخص واحد.

2- تصنيف إدارة المكتب حسب معيار الجهة التي تقدم لها الخدمات:

يعتمد هذا التصنيف على نوع العمل في المنظمة ونوع الخدمات المكتبية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وبناء عليه تقسم إدارة المكاتب أو السكرتارية إلى ما يلي:

السكرتارية العامة:

- هي الوحدة التي تتولى تقديم كافة أو بعض خدمات الأعمال المكتبية لكافة إدارات المنظمة أو بعضها منها، ويعتبر هذا النوع من أشمل أنواع إدارة المكاتب كونه يتضمن فروع داخلية مصنفة حسب العمل المكتبي ويقدم أعماله للمنظمة ككل. فهو يتضمن جميع أو بعض الوحدات التالية:

- وحدة الاستعلامات - وحدة الطباعة - وحدة الاتصال - وحدة مراقبة العمل - وحدة خدمات المبنى - وحدة المحفوظات - وحدة الحركة - وحدة التعقيب - وحدة الصيانة. ويستعرض الجدول التالي هذه الوحدات وأمثلة على بعض أعمالها. ويجدر التنويه هنا أن المنظمات تختلف في تقسيم هذه الوحدات حسب حاجتها إليها ويمكن أن تستغني عن بعض الوحدات حسب توزيع الأعمال في المنظمة

| الوحدة | مثال على أعمالها |
|-------------------|--|
| وحدة الاستعلامات | <ul style="list-style-type: none"> تنظيم دخول المراجعين للمنظمة الرد على استفسارات المراجعين |
| وحدة المحفوظات | <ul style="list-style-type: none"> الإشراف على تداول الملفات كافة أعمال البريد الصادر والوارد |
| وحدة الطباعة | <ul style="list-style-type: none"> الإشراف على قسم النسخ المركزي القيام بجميع أعمال الطباعة |
| وحدة الصيانة | <ul style="list-style-type: none"> الإشراف على أعمال الصيانة لمرافق المبنى الإشراف على أعمال صيانة الأجهزة |
| وحدة الاتصال | <ul style="list-style-type: none"> الإشراف على أجهزة الاتصال الهاتفي |
| وحدة التعقيب | <ul style="list-style-type: none"> الاحتفاظ بسجلات المتعاقدين استخراج الإقامة والتأشيرات اللازمة لهم |
| وحدة مراقبة العمل | <ul style="list-style-type: none"> مراقبة حضور وانصراف الموظفين وحالات التأخر والغياب |
| وحدة خدمات المبنى | <ul style="list-style-type: none"> ترتيب أعمال موظفي النظافة والسعاة الرقابة على نظافة المبنى |
| وحدة الحركة | <ul style="list-style-type: none"> الإشراف على وسائل النقل للمنظمة وعمال النقل |

السكرتارية الخاصة:

وهي وحدة تتولى تقديم خدمات الأعمال المكتبية لإدارة بعينها أو شخص بعينه، كوحدة السكرتارية لإدارة الموارد البشرية.

السكرتارية المتخصصة:

وهي الوحدة التي تقدم الأعمال المكتبية لنشاط تخصصي معين في منظمة ما. ومثال على ذلك السكرتارية الطبية – التعليمية – القانونية – الصحفية.

3- تصنيف إدارة المكتب حسب المعيار الزمني:

سكرتارية دائمة:

وهي عبارة عن وحدة موجودة بشكل ثابت ودائم في الهيكل التنظيمي للمنظمة تتولى القيام بالمهام المكتبية لمساعدة الإدارات الأخرى.

سكرتارية مؤقتة:

وهي وحدة يتم انشاؤها لفترة محددة بغرض تولي مهام مكتبية مؤقتة لمساعدة إدارة أو شخص معين في المنظمة. كأن يكون لدى المنظمة مشروع ما سيتم تنفيذه خلال فترة زمنية (سنة على سبيل المثال) ويتم تكوين مجموعة من الوحدات الإدارية الخاصة به من ضمنها وحدة السكرتارية، وتنتهي بانتهاء المشروع.

مواقف إدارة المكاتب المتنوعة:

أصبح الاهتمام بالأمور المادية للمكتب كموقعه ومبناه والاثاث المكتبي المستخدم فيه له أهمية كبيرة تتصل بمكانة المنظمة ومدى كفاءة خدماتها، كما وإن الاهتمام بذلك يعني أن المنظمة تهتم بالإنسان الفرد العامل فيها كونها تقوم بتهيئة البيئة المادية الصالحة لعمله من خلال هذه الأمور.

□ مفهوم المكتب:

يعرف المكتب على أنه المكان الذي يتم انجاز الأعمال المكتبية والإدارية المختلفة فيه، فهو يعتبر مركز مهم لتقديم الخدمات المهمة إلى كافة الإدارات والاقسام بالدقة والسرعة اللازمة، وكلما كانت هذه الخدمات كاملة ودقيقة ويتم توفيرها في الوقت المناسب، ينعكس ذلك على سلامة القرارات الإدارية في المنظمة.

□ خصائص المكتب:

مع التطورات الحاصلة في الحياة، أصبح مكتب اليوم بالإضافة إلى مهمته الأساسية في تدفق المعلومات مطالباً بالقيام بمهام إضافية مثل التوجيه والرقابة والتنسيق للعمل المكتبي، ومع تغير المهام ظهرت خصائص جديدة يتسم ويتميز بها المكتب في العصر الحالي، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

المكتب قناة للمعلومات:

يقوم العمل المكتبي على تقديم خدمات المعلومات لأفراد داخل وخارج المنظمة، من خلال القيام بالأنشطة المتعلقة باستقبال المعلومات وتحليلها وحفظها وتقديمها للمستفيدين.

المكتب قناة للاتصالات:

يسهل العمل المكتبي عملية الاتصالات العادية والإدارية الداخلية والخارجية والتنسيق بين الأنشطة في مختلف الإدارات والاقسام داخل المنظمة، مما يضمن تفعيل العلاقات الجيدة بين كل الأطراف.

مكتب مركز تقني:

مع التطور التقني الهائل الحاصل في أنظمة المعلومات والاتصالات ورغبة المنظمات في الاستفادة من التسهيلات والإمكانيات التي توفرها هذه التقنيات، فإن مكاتب اليوم تحتوي على العديد من التقنيات التي تدعم أداء الأفراد للعمل وانجازه كالأجهزة والنظم والبرمجيات المحوسبة.

المكتب وحدة اجتماعية:

حققت التطورات في بيئة المكتب مستويات تواصل فعالة بين العاملين نتيجة لاستخدام التقنية، حيث أصبح من السهل التواصل المحلي والدولي وبناء علاقات إيجابية للمنظمة مع كافة الأطراف المختلفة.

□ تعريف موقع المكتب وأهميته:

يقصد بموقع المكتب المنطقة التي يقام عليها مبنى المكتب ولهذا الموقع أهمية كبيرة من حيث تصريف خدمات المكتب وكذلك ممارسة أعماله المكتبية والحصول على الموظفين والعمال وجلبهم للعمل فيه ومن ثم سهولة وصولهم إلى المكتب بعد تعيينهم للعمل به وكذلك الحال بالنسبة لزيائنه ومورديه وللجمهور والمجتمع بشكل عام.

□ شروط اختيار موقع المكتب:

يعتمد قرار اختيار موقع المكتب على العديد من المتغيرات المتصلة بالأسواق والمواد الخام والمواصلات والقوى العاملة والطاقة ومستوى المعيشة والبيئة المحلية وغير ذلك من المتغيرات التي لا يمكن إهمالها حتى لا تؤدي إلى فشل المنظمة في أداء رسالتها وخدماتها. وتقوم المنظمات باستخدام الأساليب العلمية التحليلية في تقويم المتغيرات حتى يمكن التوصل للقرار الحكيم كحساب

التكاليف ودراسة حركة المواصلات وتقييم إمكانية التوسع المستقبلي عن طريق الحسابات والتحليل الاستراتيجي، وتتم سلسلة من القرارات الإدارية التي توصل في النهاية للاختيار الصحيح لموقع المكتب، وبناء على ذلك فإن اختيار هذا المكان أو ذاك يتوقف على شروط واعتبارات أساسية من أهمها ما يلي:

- 1- القرب من المنظمات أو المؤسسات التي ينتفع المكتب بخدماتها ويحتاج إليها، فالمكتب يحتاج إلى تسهيلات تقوم بها منظمات خارجية كالبنوك ومكاتب البريد وشركات التأمين وغيرها، والافضلية للموقع الذي يكون بالقرب من هذه الخدمات اختصاراً للوقت والجهد.
- 2- القرب من مراكز تجمع عملاء المنظمة والمتعاملين معها، أي السوق التي تقدم له الخدمة المطلوبة بالسرعة والكفاءة المناسبين.
- 3- القرب من وسائل المواصلات التي تعتبر ذات أهمية كبيرة في توصيل خدمات المكتب وسهولة الوصول إليه وقربه من وسائل الترفيه والعمران.
- 4- إمكانية التوسع في المستقبل، فيجب مراعاة احتمالات التوسع كنتيجة لزيادة الطلب على الخدمات وتطور أساليبها وأجهزتها.
- 5- سهولة الحصول على العمال الملائمين من ذوي القدرات والتخصصات المناسبة القريبين من موقع المكتب.
- 6- اعتدال تكلفة العوامل المؤثرة على اختيار الموقع، كتكاليف الكهرباء والايجار والماء.

□ مبنى المكتب:

هو المبنى الذي يضم المكاتب التي تمارس فيها الخدمات والأعمال المكتبية ومن الضروري أن يتلاءم هذا المبنى مع العمليات التي تجري داخل المنظمة ويكون في المكان الصحيح لأعمالها وعملياتها.

□ تصميم مبنى المكتب:

المقصود هنا كيفية وضع ورسم الخريطة التي تظهر مواقع الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة وترتيبها وتحديد أماكن العاملين والأثاث والآلات والأدوات المكتبية داخل كل قسم أو إدارة بالطريقة التي تساعد في تهيئة الظروف المناسبة للعمل. ويتطلب تصميم المبنى أن يتم التخطيط له بشكل جماعي بين المهندس المعماري وأخصائيو الديكور والفنيين ورجال الإدارة في المنظمة، ويعتبر الدور الأكبر في التصميم لرجال الإدارة لضمان تصميمه بطريقة ملائمة لسير العمل في المنظمة. وهناك عدة اعتبارات يجب مراعاتها عند تصميم المبنى:

- المكان الذي تشغله كل وحدة من وحدات العمل وعلاقتها بالوحدات الأخرى.
- الترتيب الداخلي للوحدات من حيث المكاتب والأدوات والآلات.
- العوامل الشكلية كمساحة وسعة القاعات، ولون الجدران، والإضاءة وغيرها.
- القيود المفروضة على التصميم كالمساحة الكلية والارتفاع وقوانين البناء والتشييد وغيرها.

□ المبادئ العملية للتصميم الداخلي للمبنى:

- هناك عدة مبادئ يجب مراعاتها لتضمن للمنظمة أن يكون خط سير العمل فيها أكثر كفاءة وبأقل تكلفة ومجهود ووقت وهي كالتالي:
- يجب أن يكون تسلسل إجراءات العمل في اتجاه واحد، أي تناسب إجراءات العمل من موظف لآخر ومن قسم لآخر في خط وظيفي واحد مستقيم.
 - يجب أن يحقق التصميم سهولة في الإشراف والرقابة على العاملين، لأن الرقابة تتأثر بعدة عوامل منها وضع المشرف أو الرئيس بالنسبة للعاملين، ومدى تجمعهم أو تفرقهم في المبنى.
 - يجب أن تكون هناك مرونة في التصميم وإمكانية التعديل عليه بسرعة وبأقل التكاليف، وذلك لمواجهة التغييرات المستقبلية بنجاح كالتوسع في العمل أو زيادة وتقليل العاملين أو تطوير إجراءات العمل.
 - يجب الاستغلال الكامل للمساحة المقررة لكل مكتب، لأن الزيادة في المساحة تزيد من تكاليف الايجار والنظافة والصيانة.

- يجب التنسيق والموازنة بين التجهيزات المكتبية والعاملين، أي يكون العاملون قريب من الإمكان من أدوات ومعدات العمل المكتبي التي يحتاجون إليها في عملهم.
- يجب أن يساهم تصميم المبنى في راحة ورضا العاملين، لأن البيئة المهيئة للعمل لها أثر كبير في رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية والحد من التسرب والانسحاب الوظيفي.
- يجب أن يترك انطبعا جيدا لدى الزوار والجمهور الخارجيين، حيث أن تصميم المبنى ونظافته وصيانتته تؤثر على فعالية برنامج العلاقات العامة للمنظمة ويضيف مكانة محلية عظيمة لها.
- يجب أن يتبع تصميم المبنى قوانين الأمن والسلامة التي تعتبر متطلب أساسي يجب توفيره ليتمكن الموظفين من القيام بأعمالهم المكتبية بأمان والحد من الإصابات والمخاطر التي يمكن أن تصيبهم. ومن مظاهر الأمن والسلامة:
 - أ- إزالة كافة أشكال الخطر سواء المتعلقة بالأجهزة أو الأدوات كسلامة التوصيلات الكهربائية.
 - ب- السيطرة على المناطق الخطرة وتحديد مثل أجهزة التهوية والعزل والحراسة والمراقبة.
 - ت- تصميم المرافق بشكل مستوي للحد من الانزلاق والحوادث.
 - ث- تطبيق مفهوم (الوصول الشامل) الذي يضمن إمكانية استخدام جميع المرافق في المنظمة من جميع الموظفين والعملاء بمن فيهم ذوي الاحتياجات الخاصة.
 - ج- تزويد المبنى بأجهزة الكشف عن الحرائق والانتذار المبكر وصيانتها باستمرار للتأكد من صلاحيتها.
 - ح- توفير مخارج طوارئ مناسبة لحجم المنظمة وعدد موظفيها مع وضع إرشادات لتوضيح أماكنها.
 - خ- توفير الإسعافات الأولية والمسعفين المؤهلين للتواجد في كل الأوقات حسب الحاجة.

□ مواقع الإدارات داخل المكتب:

من الأمور التي يجب مراعاتها عند تصميم وتخطيط المكاتب هو مواقع الإدارات والأقسام، ويعتمد اختيار مواقعها في المقام الأول على طبيعة العمل وعلاقة الإدارات ببعضها، حيث أن تصميم المبنى المبني على الأساس الوظيفي يساعد في زيادة إنتاجيتها، والنقاط التالية يمكن أن توضح الترتيب المناسب لمعظم أنواع الإدارات.

الإدارات المرتبطة مع بعضها في العمل:

يجب الأخذ بعين الاعتبار درجة العلاقة بين الإدارات، إذ أن الإدارات التي تتشابه في طبيعة عملها أو التي تؤدي مهام متكاملة فيما بينها يجب وضعها متجاورة من أجل تقليل الوقت اللازم للتنقل بينها.

الإدارات ذات الطبيعة المختلفة:

بعض الإدارات تتطلب احتياجات معينة لأداء العمل، مثل الإدارات التي تحتاج إلى هدوء وتركيز ذهني كبير يتم وضعها بعيدا عن مصادر الضوضاء والمواقع التي تكون مليئة بالزوار.

الإدارات كثيرة الزوار:

الإدارات التي تتعامل مع الجمهور بشكل مباشر من المفضل أن يكون موقعها بالقرب من المدخل وفي أماكن يسهل الوصول إليها من قبل العملاء دون إحداث ازعاج لبقية الإدارات.

الإدارات سينة المظهر:

ويقصد بها الإدارات التي لا يمكن أن تكون مرتبة أو نظيفة دائما بحسب طبيعة عملها مثل أماكن تسليم البضائع والمخازن والمطابخ المركزية، ومن الأفضل وضع هذه الإدارات بعيدا عن مواقع العملاء والإدارات كثيرة الزوار.

الإدارات ذات الخدمات المركزية:

وهي الإدارات التي تقدم خدمات لكافة الأقسام الأخرى كغرف الملفات ووحدات معالجة البيانات. يمكن وضعها في مركز ومنتصف المنظمة أو في موقع ملائم بالقرب من الإدارات التي تستخدمها بشكل كبير.

□ العوامل الطبيعية المؤثرة على العمل المكتبي:

يقصد بالعوامل الطبيعية هي العوامل الموجودة في الطبيعة التي قد يكون لها تأثير على بيئة العمل، ومن المهم مراعاة هذه العوامل أثناء تصميم المبنى إذ أن لها آثاراً ظاهرة على إنتاجية العاملين، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

أولاً: الضوء والإضاءة:

الضوء هو النور الطبيعي المستمد من الشمس والإضاءة هي الإنارة الصناعية، ويعتبر هذا العامل مهم كونه يسهل الرؤية، وسهولة الرؤية ترجع للعديد من الأمور:

- القوة الملائمة للإضاءة واتجاهاتها.
- وجود خلفية لا تحدث بريق أو انعكاس ضوئي واضح.
- تناسب الإضاءة مع الألوان المستخدمة في المبنى.
- التوزيع السليم للإضاءة.

إيجابيات الإضاءة الجيدة:

- زيادة الإنتاجية، فالتغيير من أوضاع الإضاءة السيئة إلى الجيدة من المؤكد أن يعمل على تحفيز العاملين للعمل كون البيئة الضوئية جيدة.
- زيادة جودة العمل، حيث إن دقة وضبط الأعمال يمكن تحسينها إلى حد كبير عن طريق وضع إضاءة مقبولة، كجودة الكتابة التي ستختلف في حال كانت الإضاءة ضعيفة وسيئة.
- تقليل جهد العين، إذ أن أداء الأعمال المكتبية لوقت طويل تحت إضاءة سيئة يؤدي إلى إجهاد العين بالطبع وذلك قد يؤثر على الدماغ والاعصاب مما يؤثر على سرعة انجاز العمل وكمية الإنتاج.
- تعطي صورة إيجابية للمنظمة، فاهتمامها بالإضاءة قد يعطي انطباع باهتمامها بالعاملين والعملاء والبيئة أيضاً.

ثانياً: الألوان:

من الطبيعي أن الإنسان يتأثر كثيراً بالألوان ونجد أن لها اهتمام كبير في مجال علم النفس وعلم الاجتماع ودراسة النفس البشرية كون الألوان تؤثر على الانفعالات النفسية، بالإضافة إلى أنها تتيح الكثير من الإمكانيات لجعل العمل المكتبي باعثة للراحة والسرور وتجعله جذاباً.

يعتقد المختصون أن الألوان يمكن أن يكون لها تأثيرات ترتبط بالحرارة كالتالي:

- 1- الأحمر يشير للحرارة الشديدة.
- 2- البرتقالي والاصفر والبني تشير للدفع.
- 3- الأزرق والاخضر يشيران للبرودة.
- 4- البنفسجي يعتبر متعادل التأثير.

وبناء على هذه الروابط، ينصح المختصين باستخدام الألوان التي تبعث على الدفع في البلدان ذات المناخ البارد، كما أنهم ينصحون باستخدام الألوان التي تبعث على البرودة في البلدان ذات المناخ الحار. كما أن الألوان لها تأثيرات نفسية كالتالي:

- 1- الأبيض رمز الهدنة والسلام.
- 2- الأحمر مثير ومحفز للعمل والنشاط.
- 3- الأزرق يرمز للتسامح والإخاء.

4- الأخضر يبعث في النفس الشعور بالراحة والهدوء.

5- الأسود والألوان الداكنة تولد الشعور بالنعاس والملل والكآبة.

ويقوم اللون في التصميم المعماري المكتبي بدور مهم خاصة عند عكس الإضاءة عليه سواء على الجدران أو الاسقف أو الارضيات أو الأثاث المستخدم. لذلك استخدام اللون والاضاءة سويا يتيح فرصة لخلق ظروف عمل مناسبة تريح العين وتحدث التأثير النفسي المطلوب للعمل.

ثالثاً: الضوضاء:

من المعروف ان للضوضاء اثر في زيادة الجهد غير الضروري الذي يبذله العاملون لتخليص انتباههم من اثارها وتركيزه على ما يقومون به من عمل، بالإضافة إلى ذلك أن الأثر المباشر للضوضاء يؤدي إلى استنزاف الطاقة العصبية للعامل وزيادة التوتر لديهم. كما أنه عند زيادة الضوضاء يرتفع معدل الأخطاء وتهبط معنويات العاملين لعدم شعورهم بالراحة. ويمكن التخلص من الضوضاء من خلال:

- 1- التخلص من الضوضاء من مصدرها: عن طريق استخدام الات لا صوت لها وقواعد تمتص الصوت مع صيانتها على الدوام.
- 2- استخدام غرف عازلة للصوت من الداخل: بتغطية الجدران والاسقف والارضيات بمواد عازلة للصوت حيث تمتصه ولا تعكسه.
- 3- عزل مصادر الضوضاء: كالات الكاتبة والحاسبات الآلية وآلات الطباعة والنسخ وغيرها من الأمور التي تصدر ضوضاء مزعجة يمكن عزلها في قاعات خاصة.
- 4- التنظيم الداخلي الصحيح للمكاتب: ترتيب وتنظيم المكاتب يمكن أن يقلل إلى حد كبير من تنقلات العاملين بين المكاتب وبالتالي يقلل من الضوضاء الناتجة عن الافراد خلال تحركهم.

رابعاً: التهوية:

لا شك أن تعرض العاملين في المكتب إلى درجة حرارة غير ملائمة يؤثر على صحتهم وكفاءتهم بالعمل، وتختلف درجة الحرارة المطلوبة من مكتب إلى اخر وفقاً لمدى احتمال العاملين ونوع الملابس وحالاتهم الصحية ووسائل التهوية الموجودة في المبنى. إن التحكم في التهوية باستخدام نظم مركزية للتهوية والتكييف والتفنية يساعد على:

- تحريك الهواء وتغييره باستمرار حتى يصبح متجدد على الدوام.
- تنقية الهواء من الشوائب كالغبار والدخان والاساخ.
- الحفاظ على درجة حرارة معتدلة ومريحة للعمل.
- الحفاظ على مستويات معتدلة من الرطوبة.

□ إنشاء مساحة عمل خضراء:

من أهم الأمور التي يجب مراعاتها عند تصميم المكاتب هو تجميلها بما يتناسب مع العمل. حيث إن تجميل المكاتب بالزهور ونباتات الزينة واللوحات التشكيلية لا تقتصر على جمال منظرها بل تعدت ذلك إلى أهمية تواجدها ضمن بيئة العمل المكتبية، ويعد تجميل المكاتب بالزهور والنباتات واللوحات أحد العناصر التي أخذت حيزاً من الاهتمام وشكلت أحد مكونات المكاتب الحديثة، وذلك لدورها في خلق بيئة عمل مناسبة للموظفين والعملاء، على أن يكون استخدامها بشكل مناسب وبدون إفراط، وأن يتم اختيارها بعناية وبما يتناسب مع طبيعة عمل المكتب والمساحة المخصصة له، إذ يمكن استخدام النباتات الكبيرة أو اللوحات الكبيرة في الأماكن الفسيحة كقاعات المؤتمرات والصالات الكبيرة، ومراعاة توفير مساحة كافية لأداء الأعمال وعدم وضعها في الأماكن الضيقة كردهة المصاعد أو زوايا المكاتب الصغيرة، حتى لا تعيق عمل الموظف. بالإضافة إلى أنه لتطبيق مبدأ مساحة العمل الخضراء، من المهم أن يكون التصميم صديقاً للبيئة وتعزز المنظمة الوعي والاهتمام البيئي لموظفيها في العمل.

□ الأثاث المكتبي:

يتكون الأثاث المكتبي من جميع القطع التي يمكن استعمالها للعمل المكتبي كالمكاتب والطاولات والمقاعد والدواليب وغيرها من قطع الأثاث التي تساعد على أداء العمل، ومن المهم أن يخصص لكل عامل مكتب ومقعد لاستعماله الخاص، وبجانب ذلك القطع الأخرى

في القاعة التي قد يكون استعمالها مشتركا بين جميع العاملين في القاعة نفسها. ويجب مراعاة العوامل التالية عند اختيار الأثاث المكتبي:

• **ملاءمة الأثاث للعمل:**

أي مراعاة الغرض الأساسي من المكتب والاثاث فيه، فمساحة سطح الطاولة مثلا يجب أن تكون كافية ليعمل عليها الموظف بجانب استعمالها لوضح ما قد يحتاج إليه من أدوات مرتبطة بعمله.

• **مراعاة وحدة التصميم:**

أي يكون تصميم الأثاث موحدا بنمط وشكل واحد بقدر الإمكان، مما يساعد على حسن مظهره ويضفي عليه طابع الرسمية كونه أثاث مكتبي عملي، بالإضافة إلى أنه يساعد في الاقتصاد في مساحة المبنى وسهولة الصيانة ورخص التكلفة عند طلب كميات كبيرة متماثلة.

• **جودة الأثاث:**

من المهم أن يتسم الأثاث المكتبي بالجودة العالية والمتانة التي تجعله يعيش لفترة طويلة مما يقلل تكاليف تغيير الأثاث على المنظمة، بالإضافة إلى أنه سيتحمل عمليات النقل التي قد تتم له بصفة مستمرة.

• **المحافظة على أدوات العمل:**

اختيار قطع الأثاث المكتبي التخزينية، يجب أن تتسم بإمكانيتها في حفظ أدوات العمل كالمستندات والوثائق التي من المفضل أن يتم حفظها في ادراج خاصة، كما أن الوثائق السرية تتطلب ادراج سرية أو خزائن حديدية ذات أقفال تساعد في الحفاظ على سريتها.

• **سهولة التنظيف:**

أي تصميم أثاث المكتب بطريقة مبسطة ليس فيها تعقيد أو زخرفة حتى يمكن تنظيفها والعناية بها بسهولة، فعلى سبيل المثال وجود أرجل للمكتب ترفعه عن الأرض قليلا يساعد في تنظيف المنطقة التي تقع تحته.

• **اعتبارات المكانة:**

تتضمن اختيار مكاتب المستويات الإدارية المختلفة، فمثلا مكانة الرئيس وأهمية القرارات التي يتخذها والانطباع المعين على الزائرين قد يبرر اختيار نوع معين من المكاتب يختلف عن مكاتب المرؤوسين.

• **اعتبارات التكلفة:**

لا يقصد بذلك أن يتم اختيار الأثاث المكتبي الأقل تكلفة والابتعاد عن الأثاث غالي الثمن، فقد يكون الرخيص ذو نوعية رديئة تكلف المنظمة تغييره بعد فترة قصيرة من الزمن، لذلك من المهم مراعاة اختيار الأثاث الجيد من ناحية الجودة والتكلفة معا.

□ **المعدات والأدوات المكتبية:**

تتضمن الأدوات المكتبية الحديثة الكثير من المعدات التي لها استخدامات مختلفة والتي تمثل تطورا هاما في عالم الأعمال المكتبية. وتعتبر هذه الأدوات من أبسطها) خرامة الورق (إلى أعقدها) الحاسب الآلي (ضرورية في إتمام مهام الإدارة المكتبية بأقصى كفاءة ممكنة وبأسرع وقت. لذلك يجب مراعاة قواعد معينة عند تجهيز المكاتب بهذه الأدوات.

- الموازنة بين فائدة الأدوات فيما يتعلق بكفاءة وسرعة الأداء وبين ما يترتب على استخدامها من توفير في الأيدي العاملة. أي هل من الممكن أن فائدة هذه الأداة قد تغني عن العاملين أم تتطلب المزيد منهم لتشغيلها.
- إمكانية تدريب الأفراد على الأدوات المكتبية ليكون باستطاعتهم العمل عليها في سبيل تسهيل أعمالهم. أما إذا كان من الصعب تدريب الأفراد عليها فلن يكون لها فائدة في المكتب.
- إمكانية صيانة الأدوات والآلات بكفاءة، وخاصة فيما يتعلق بتوافر قطع الغيار لها. مثل بعض الطابعات القديمة لا يمكن أن نجد لها قطع غيار حاليا في السوق فعند حصول عطل فيها لا يمكن إصلاحها.

- دراسة موقف الأدوات بالنسبة للمستقبل، أي هل يمكن للآلات ان تستمر مدة طويلة أو قد يحل محلها آلات من نوع آخر في المستقبل مما ينهي الحاجة لها.

□ أنواع المكاتب:

1. المكاتب المفتوحة:

هذا النوع من التصميم عبارة عن قاعة كبيرة تضم عدد من إدارات المكتب ولا يفصل بينها جدار أو حواجز عالية، ولكن عادة ما يتم فصل الأقسام في المكاتب المفتوحة عن بعضها عن طريق ترك مساحات كممرات بين الأقسام أو باستخدام حواجز غير مرتفعة كثيرا يسهل تحريكها أو تركيبها أو فكها إذا لزم الأمر. تستخدم دواليب الحفظ في بعض الأحيان كفواصل بين الإدارات لضمان استقلالية الإدارات وخصوصيتها. ومن الأمثلة على المكاتب المفتوحة نجد أنها تكون غالبا في البنوك وشركات التأمين ومكاتب شركات الطيران... الخ ويراعى عند استخدام المكاتب المفتوحة ما يلي:

- فصل الأقسام في المكتب المفتوح عن بعضها، وذلك للاستفادة من مزايا الأقسام المتمثلة في تسهيل إشراف رئيس كل قسم على موظفي قسمه وفي تقوية روح التعاون والتنسيق بين أفراد القسم الواحد.
- يخصص المكتب المفتوح لموظفي إدارة واحدة أو قسم واحد أو لموظفي عدد من الإدارات والأقسام مرتبطة الأعمال.
- تخصيص قاعات خاصة للمباحثات وإبرام العقود والاتفاقيات.

مزايا المكتب المفتوح:

- توفير في المساحة المتاحة للمكتب وذلك بتوفير مساحة الممرات والجدران والفواصل الدائمة، والاستعمال الجماعي للآلات.
- سهولة الإشراف والرقابة على الموظفين لأن المشرف يكون موجود في مكان واحد مع موظفيه.
- سهولة إجراء أي تعديلات أو تغييرات على المكتب كزيادة أو إنقاص المساحة لمواجهة كافة التغييرات الممكنة دون الحاجة لهدم الجدران أو الفواصل.
- سهولة الاتصال بين الموظفين وتخفيض تكلفتها نظرا لوجودهم في موقع واحد وهذا يؤدي إلى ما يلي:
 - a. سهولة إنجاز الأعمال ب. تجنب الاعتماد على المراسلين
 - b. تجنب ابتعاد الموظفين عن مكائهم ث. تقليل المكالمات الهاتفية
 - c. تقليل تبادل المذكرات الداخلية بين الموظفين
- تحقيق مستوى مناسب موحد من التكيف والإضاءة والتهوية لجميع العاملين.
- سرعة سير تدفق العمل بين الموظفين والأقسام بسبب المسافات القصيرة بينهم وعدم وجود عوائق تعترض تدفق سير العمل.
- تشجيع الموظفين على الاحتفاظ دائما بمكاتبهم نظيفة ومرتبّة لأنها مكشوفة وواضحة للجميع.

عيوب المكتب المفتوح:

- إن وجود الإدارات والأقسام مجتمعة في مكان واحد ينتج عنه الضوضاء والضجيج نظرا لكثرة الزوار والأحاديث الجانبية بين الموظفين وازدياد الضوضاء من استخدام الآلات وهذا يمنع الموظفين من التركيز على الأعمال التي تتطلب تركيزا وحذرا مثل: التخطيط وأعمال الحسابات والأبحاث والدراسات وكتابة التقارير وغير ذلك.
- انعدام الخصوصية والسرية لأن وجود موظفي القسم في مكان واحد يضع قيودا على بعض الأعمال التي تتطلب طبيعتها الخصوصية والسرية فهي لا توفر الخصوصية لكبار الموظفين ولا تعطيهم الهيئة والوقار وهي أيضا لا توفر السرية الضرورية لعقد الصفقات التجارية كالمناقصات.
- بسبب العدد الكبير من الموظفين في مكتب واحد قد تحدث بعض المشاكل بين الموظفين وذلك لاختلافهم في اتجاهاتهم وميولهم ورغباتهم خاصة بالنسبة للتدفئة والتهوية والتكييف وفتح النوافذ أو الستائر.

2- المكاتب الخاصة:

تعتبر المكتب الخاص بأنه: المكان الذي يخصص لموظف يعمل بعيدا عن الآخرين أو لعدد قليل من الموظفين لممارسة الأعمال المكتبية ضمن غرفة خاصة تحدها الجدران الثابتة.

مزايا المكتب الخاص:

- توفير جو من الخصوصية للمديرين وكبار الموظفين الذين يحتاجون هذا النوع من المكاتب بسبب اللقاءات الشخصية للمراجعين والزوار الذين يتعاملون مع المكتب.
- المحافظة على سرية الأعمال.
- يتيح التركيز على الأعمال.

عيوب المكتب الخاص:

- إن المكتب الخاص يأخذ جزء كبيرا من المساحة المتاحة للمكتب.
- صعوبة الإشراف والرقابة على الموظفين من قبل رؤسائهم.
- تعتبر عديمة المرونة لمواجهة الظروف المستجدة، أي يصعب تغييرها وفقا للظروف.
- ارتفاع تكاليف إعداد المكاتب الخاصة وكذلك صيانتها وتأثيثها.
- تعيق المكاتب الخاصة سير العمل نتيجة صعوبة الاتصال بين الموظفين وتأخير نقل المعاملات بين الغرف وترك الموظفين لمكاتبهم لمتابعه المعاملات المفقودة.

الطبيعة الجديدة والمتغيرات الحديثة لوظيفة إدارة المكاتب:

ترجع أهمية المفاهيم الحديثة لإدارة المكتبية إلى ظهور الإدارة العلمية التي تعتمد على أهمية المعلومات التي تحتاجها جميع المستويات الإدارية والرؤساء والتي تساعدهم في التخطيط والتنظيم والتنسيق بين الإدارة والأقسام المختلفة والقيام بالرقابة لتحقيق الفعالية والكفاءة للإدارة.

ولم تعد وظيفة إدارة المكتب مجرد استلام البيانات والمعلومات وتسجيلها وحفظها، بل أصبحت إدارة المكتب مركزا حيويا وفعالا ويقدم خدمات ومعلومات جيدة مهمة لكافة المستويات الإدارية التي تساعدهم على اتخاذ القرارات لإنجاز أعمالهم وتحقيق المسار الصحيح.

وبتزايد حجم الأعمال تظهر أهمية وظيفة الأعمال المكتبية التي تقدم الخدمات لتيسر الأعمال، والأعمال المكتبية تمثل قطاعا كبيرا من العاملين في المنظمات الحكومية أو التجارية وغيرها وتتوقف كفاءة الأداء في هذا القطاع على مقدار كفاءة ومهارة ودقة العاملين في هذا المجال حتى يمكن أن يتم العمل بالكفاءة المطلوبة.

□ الاتجاهات الحديثة في الأعمال المكتبية:

- تطورت الأعمال المكتبية في الوقت الحاضر في:
- تطوير نمط الكتابة
 - تطور نمط الاتصالات
 - تطور نمط الحفظ اليدوي إلى حفظ الوثائق
 - تطور نمط السكرتارية بتحسين الأداء في مجال السكرتارية بعد إدخال الأجهزة الحديثة المكتبية (فاكس - تليكس - حواسيب... الخ)
 - زيادة اهتمام الإدارة العليا للأعمال المكتبية
 - تغير النظرة الإنسانية للأعمال المكتبية وازدياد الاهتمام بها وتعلمها

- تطور مناهج الأعمال المكتبية في المعاهد الفنية بما يتماشى مع الاتجاهات الحديثة في هذا المجال

□ نظام العمل المكتبي المتكامل:

يعد نظام العمل المكتبي المتكامل من أكبر التطورات لوظيفة إدارة المكتب أو السكرتارية. والذي يعني إمكانية توحيد كافة الأعمال المنفصلة اللازمة لتشغيل وتوصيل المعلومات في نظام شامل من البرامج والأجهزة الإلكترونية. وتتمثل الأنظمة الفرعية لهذا النظام الشامل في معدات التصوير وأجهزة معالجة النصوص وأجهزة المؤتمرات عن بعد وأجهزة توصيل البيانات وأجهزة الصور المجهرية وأنظمة متقدمة لحفظ المعلومات، وغيرها من الأنظمة الفرعية التي يتم تضمينها حسب حاجة المنظمة.

□ مميزات نظام العمل المكتبي المتكامل:

- زيادة السرعة، حيث أن أعداد وتوزيع المستندات باستخدام الأجهزة أسرع من القيام بها يدويا.
- انخفاض الوقت اللازم لتدفق المعلومات، نظرا لسرعة الأجهزة.
- تخفيض التكاليف، إن شراء الأجهزة لا يعتبر زيادة في التكاليف، بل إنه على المدى الطويل سوف تنخفض نفقات التشغيل للنظام اليدوي نظرا لانخفاض تكاليف العمال.
- تحقيق التكامل مع الوحدات والأقسام الأخرى، حيث أن وجود هذا النظام المتكامل يسمح بتوحيد نقل المعلومات والاتصالات والوثائق.
- تحسين الجودة، فالخطابات والتقارير والمستندات تكون موحدة ومرتبطة وتتسم بالثبات، بعكس الحال في الطرق اليدوية.

□ الميزة التنافسية في الإدارة المكتبية:

إن تحقيق الميزة التنافسية يعني أن تصبح المنظمة الأفضل، ويمكن تحقيق هذا التميز عن طريق جودة الخدمات والعمليات المقدمة، وكذلك تهينة بيئة تنظيمية مناسبة تحفز على التميز والابداع. والعمل المكتبي يعد من الأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمات في تقديم منتجاتها وخدماتها، إذ يتم من خلاله أداء الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. لذلك من المهم تحقيق التميز في المنتجات والخدمات المكتبية لمساعدة المنظمة في النجاح ضمن بيئة العمل المعقدة في هذه الآونة والوصول للميزة التنافسية التي قد تمكنها من التفوق على المنظمات الأخرى وترسم صورة ذهنية إيجابية لدى المتعاملين معها. ويمكن العمل على تحقيق الميزة التنافسية في الأعمال المكتبية من خلال البعدين التاليين:

1- ضمان جودة العمل المكتبي:

ونعني بجودة العمل المكتبي قدرته على الإيفاء بمتطلبات العمل وتوفير الخدمات الأساسية للعملاء الداخليين والخارجيين، ضمن مستوى أداء محدد يلبي توقعاتهم ورغباتهم، فالجودة عامل مهم يساهم في تحقيق رضا العملاء والمحافظة عليهم فهو العنصر الأهم بالنسبة لهم. ويمكن تحقيق الجودة من خلال:

- توفير المعلومات الكافية والجيدة بالوقت المناسب
- تعزيز الشفافية في المواقف المختلفة
- دعم التواصل مع العملاء والتجاوب مع ملاحظاتهم ومتطلباتهم
- وضع إطار عام للعمل يشمل كافة العمليات والأنشطة
- التحسين والتطوير المستمر
- رفع كفاءات ومهارات الأفراد القائمين بالأعمال المكتبية
- لمرونة والاستجابة السريعة للتغيير في البيئة واحتياجات العملاء

2- تعزيز ودعم الإبداع:

يعد الإبداع والابتكار البعد الثاني الجوهرى لتحقيق الميزة التنافسية في أداء الأعمال المكتبية، ويقصد به اتباع الأساليب الإبداعية والمبتكرة في إنجاز العمل المكتبي، فمن خلال الإبداع يتم ما يلي:

- ضمان تقديم خدمات جديدة ذات جودة عالية في مجال العمل المكتبي، كابتكار قنوات اتصال فعالة ومنصات عمل مختلفة.
- إضافة مزايا جديدة للعمل المكتبي وزيادة درجة الثقة في مخرجات هذا العمل. كتسهيل الوصول لبعض الخدمات.

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في العمل المكتبي:

- **متطلبات تنظيمية:** وهي توفر البيئة التنظيمية والمناسبة والملائمة التي تحفز أفراد المنظمة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية، والثقافة التنظيمية التي تشجعهم على الإبداع والابتكار لتحقيق التميز.
- **متطلبات الموارد البشرية:** والتي يقصد بها وجود أفراد ذوي مؤهلات ومهارات وخبرات تعين المنظمة على تحقيق التميز في أعمالها المكتبية، بالإضافة إلى الحرص على تطوير وتدريب هؤلاء الأفراد بصورة مستمرة للحصول على المهارات الجديدة التي تتطلبها أساليب العمل المكتبي الحديثة.
- **متطلبات تقنية:** توفر المعدات والأدوات والبنية التحتية اللازمة للعمل المكتبي وهذه المتطلبات تعتبر أساس النجاح في عصر الحاسب الآلي، حيث لا يمكن للمنظمات الاستمرارية دون إدخال التقنية في أعمالها والاعتماد على العمل اليدوي فقط.

مهارات الاتصال الفعال:

مفهوم الاتصال في المكتب:

لولا الاتصال الإنساني بين الشعوب لما تم نقل خبرات وأفكار ومبتكرات شعب معين إلى شعب آخر ولما تمكنت أي جماعة من أن تعمل سويا في سبيل تحقيق أهداف معينة، وأية جماعة بدون اتصال فعال بين أفرادها تصبح مجموعة منعزلة لا رابط ولا علاقة بينهم. ويمكن تعريف عملية الاتصال بأنها: "تبادل الأفكار والمعلومات والمهارات والآراء بين الأشخاص والمجموعات للوصول إلى تفاهم متبادل بين هؤلاء الأشخاص والمجموعات". ويمكن أن يعرف الاتصال في المكتب بأنه: "العملية التي يتم فيها توصيل المعلومات المختلفة من أوامر وتعليمات وغيرها إلى كل فرد من الأفراد العاملين في ذلك المكتب سواء من الرؤساء إلى المرؤوسين أو العكس، أو بين الزملاء، أو بين الموظفين والعملاء". ومن هذا المفهوم لعملية الاتصال يمكن القول إن هناك عناصر أساسية تتكون منها عملية الاتصال وهي (المرسل - الرسالة - قناة الاتصال - المستقبل - التغذية الراجعة أو العكسية)

عناصر الاتصال:

- المرسل: هو الشخص الذي يبدأ عملية الاتصال حيث لديه شيء ما يرغب بتوصيله كأن ينقل شكوى أو اقتراح أو غيرها.
- الرسالة: مجموعة من المعاني والأفكار أو المفاهيم التي تتضمنها فقد تكون شكوى أو اقتراح وقد تتخذ شكل من الأشكال التالية: مكتوبة، صوت، إشارة... الخ.
- المستقبل: هو الشخص أو المجموعة الذي يريد المرسل أن ينقل لهم الرسالة ويعتبر هو المستهدف من عملية الاتصال ويشترط أن يكون مستعد نفسيا وثقافيا ليكون قادر على استيعاب الرسالة.
- أو قناة الاتصال: هي الوسيلة التي تتم بواسطتها نقل مادة الاتصال فقد تكون شفوية، أو سمعية، أو مرئية أو كتابية أو مصورة.
- (التغذية العكسية) ردة الفعل: هي نتيجة الاتصال ومدى فهم واستيعاب المستقبل لمادة الاتصال ومدى تجاوبه في التنفيذ.

أهداف الاتصال:

يمكن تصنيف أهداف الاتصال بصورة عامة كما يراها المرسل القائم على الاتصال، وهي كما يلي:

- هدف توجيحي: وهذا النوع من الأهداف يتحقق عندما يتجه المرسل إلى اكساب المستقبل اتجاهات جديدة، أو تعديل وتثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.
- هدف تثقيفي: ويتحقق هذا الهدف حينما يرغب المرسل في توعية المستقبلين بأمور تهمهم، ويقصد منها مساعدتهم وزيادة معرفتهم لما يدور حولهم من الأحداث.
- هدف تعليمي: ويتحقق عندما يرغب المرسل في إكساب المستقبل خبرات أو مهارات أو مفاهيم ومعلومات جديدة في مجالات معينة.
- هدف ترفيهي: ويكون الغرض من الاتصال في هذا الهدف هو إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفس المستقبل، وهنا تحمل الرسائل في مضمونها طابع ترفيهي ويمكن استعمال وسائل مثل المسرحيات والأفلام والمحادثات الهزلية لتحقيق هذا الهدف.
- هدف اجتماعي: ويقصد به الأوضاع الاجتماعية المختلفة التي تقوم على العلاقات بين الأفراد في المجتمع، ويتحقق هذا الهدف عندما يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم ببعض.
- هدف تنظيمي أو إداري: ويكون بغرض تحسين سير العمل الإداري من خلال عدة أمور من أهمها جمع الأفراد في اتجاه هدف معين ودعم التفاعل بين العاملين وتوفير المعلومات لأصحاب القرار وتدعيم ومساندة العملية الإدارية.
- وتعدد أهداف الاتصال المذكورة مسبقا لا يعني أنه يجب أن يهدف لهدف واحد، فقد يجمع بينا لعدد من الأهداف في وقت واحد.

□ أهمية الاتصال في المكتب:

يتم الاتصال في مكتب المنظمة على مستويين داخلي وخارجي، لذلك تختلف أهميته بناء على المستوى الذي يقوم عليه الاتصال.

□ أهمية الاتصال الداخلي:

- تسهيل عملية الحصول على المعلومات والبيانات وتوصيل الارشادات والتوجيهات الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين.
- تسهيل عملية الحصول على الآراء والمقترحات والصعوبات التي تواجه المرؤوسين وتبليغها إلى رؤسائهم.
- تسهيل عملية التنسيق والترابط بين مختلف الأنشطة المنظمة لإنجاز ما هو مطلوب منها بكفاءة وفعالية.

□ أهمية الاتصال الخارجي:

- تعريف المجتمع أو البيئة المحيطة بطبيعة العمل المنظمة وأهدافها.
- الترويج لسلع وخدمات المنظمة.
- تلقي ردود الفعل من البيئة المحيطة بالمنظمة للتعرف على حاجتها وآرائها مع الاستفادة من ردود فعلها في تحسين السلع والخدمات.

□ أنواع الاتصال:

هناك العديد من أنواع الاتصال وتختلف هذه الأنواع باختلاف تصنيفاتها، فقد تصنف من حيث الرسمية أو الاتجاه أو المكان.

1- تقسيم الاتصال من حيث رسمية الاتصال:

- اتصال رسمي: هي الاتصالات التي تتم ضمن الهيكل التنظيمي او بموافقة إدارة المنظمة.
- اتصال غير رسمي: وهي الاتصالات التي تتم خارج الهيكل التنظيمي او تتم بواسطة التنظيم غير الرسمي كجماعات الأصدقاء.

2- تقسيم الاتصال من حيث الاتجاه:

- اتصال صاعد: وهي التي تكون من قاعدة الهيكل التنظيمي الى المستويات العليا أي تكون من الأسفل للأعلى.

- اتصال هابط: وهي الاتصالات التي تكون من قمة الهيكل التنظيمي الى المستويات الدنيا ويكون الاتجاه من الأعلى الى الأسفل.
- اتصال أفقي: وهو الذي يتم بين العاملين من نفس المستوى الإداري.
- اتصالات قطرية: وهي التي تتم بين رئيس قسم وموظف في قسم آخر.

3- تقسيم الاتصال من حيث المكان:

- داخلية: تتم في البيئة الداخلية للمنظمة أي بين العاملين في الإدارات والأقسام.
- خارجية: تتم بين المنظمة والبيئة الخارجية لها كمورديها وعملائها.

□ مبادئ الاتصال:

إن نجاح أو فشل عملية الاتصال يؤدي الى نجاح أو فشل المكتب في تحقيق أهداف المنظمة، لذلك تدعو الحاجة لدراسة المبادئ والأسس التي تتحكم في نجاح أو فشل العملية التي تتم في المكتب او بين المكاتب.

مبدأ مراعاة الاتجاهات:

يوجد ثلاث اتجاهات رئيسية يجب أن تتوفر في أي عملية اتصال:

- 1- اتجاه المرسل نحو نفسه) الاتجاه نحو الذات (: أي ثقة المرسل بنفسه فإذا كان واثقا من نفسه تمكن ان يوصل ما يريد بسهولة ويسر مما يؤدي الى نجاح عملية الاتصال، اما إذا كانت ثقته بنفسه معدومة سيؤدي الى فشل عملية الاتصال.
- 2- اتجاهات المرسل نحو المستقبل: كلما أظهر المرسل في رسالته احترامه لشخص المستقبل في الرسالة ومراعاة مشاعره وأفكاره كلما أمكن من إيصال الرسالة بسهولة ويسر، وإذا كان عكس ذلك وينظر للمستقبل بسلبية وفوقية فإنه يوصل الرسالة غامضة أو سلبية.
- 3- الاتجاه نحو موضوع الاتصال: لا بد من توافر اتجاهات مرغوب فيها نحو موضوع الاتصال عند كل مرسل ومستقبل فإذا كان الموضوع تعاون لتحقيق مهمات في المكتب ولم تتوفر الاتجاهات المرغوب فيها عند المرسل الذي قد يكون مدير والمستقبل الذي قد يكون الموظف فإن عملية الاتصال ستفشل.

مبدأ التسلسل الإداري: يجب ان يتم الاتصال في المكتب حسب التسلسل الإداري فيه بحيث تنتقل الأوامر والتعليمات من المستوى الإداري الأعلى حتى تصل الى أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي فالمدیر العام يتصل بمدیر الإدارة وينقل اليه الأوامر والتعليمات وهذا بدوره ينقلها الى رؤساء الأقسام وهكذا حتى تصل الى بقية الموظفين في قاعدة الهرم.

مبدأ الاتصال والقرار: تعتمد المكاتب بشكل كبير على عملية الاتصال عند جمع المعلومات وتسجيلها وتبويبها وتقديمها للمسؤولين في الوقت المناسب من اجل اتخاذ القرارات المناسبة وتتوقف صحة القرارات على صحة البيانات والمعلومات المنقولة خلال الاتصال.

مبدأ حلقة الاتصال: تبدأ عملية الاتصال بعد أن يكون هناك هدف محدد لاتصال وبعد توفر الهدف يبدأ المرسل باستخدام وسيلة أو قناة اتصال معينة لإرسال رسالته الى المستقبل، والمستقبل يستجيب لرسالة المرسل وبذلك تتم وتتكامل عملية الاتصال وتكون حلقة كاملة.

□ أساليب الاتصال:

بالرغم من تعدد أشكال وأنواع التواصل، إلا أنها جميعها يمكن أن تنحصر في أسلوبين رئيسيين عندما يرغب الفرد بالتواصل، وهي إما أن يتواصل بصورة لفظية أو يتواصل بصورة غير لفظية.

□ الاتصال اللفظي:

يمكن تعريف الاتصال اللفظي بأنه "الاتصال الذي يعتمد على استخدام الكلمات أو الجمل والعبارات في العملية الاتصالية بطريقة معينة، سواء كان هذا الاستخدام للكلمات بطريقة شفوية أو مكتوبة، وسواء كان من المرسل أو المستقبل أو كليهما، بهدف الوصول إلى أكبر قدر من الفهم المشترك للمعنى الذي تثيره الالفاظ لدى أطراف عملية الاتصال."

□ أنواع الاتصال اللفظي:

- 1- **الاتصال الشفهي:** ويشتمل على المهارات التي تتعلق بعملية النطق واستخدام المؤثرات الصوتية في عملية الاتصال.
- 2- **الاتصال الكتابي:** ويشتمل على المهارات التي تتعلق بالقدرة على التعبير الكتابي وتسجيل البيانات بصورة تسهل من عملية توصيل الرسالة بالطريقة الصحيحة إلى الطرف الآخر.

□ أساسيات الاتصال اللفظي:

- يحتوي الاتصال اللفظي سواء الشفهي أو المكتوب على مجموعة من الدوافع والدعائم الأساسية التي تساعد في نجاحه وهي:
- الرغبة في الاتصال: من المهم أن يكون لدى الفرد الرغبة في التواصل، حيث لا يمكن استنطاق الفرد بأي نوع من أنواع المعلومات إذا لم يرغب بذلك.
 - وضوح الصوت: ويقصد به خروج الحروف من مخرجها الطبيعية بطريقة سليمة، وبدرجة صوت مناسبة.
 - التكرار: أي إعادة ذكر المعلومات إن لزم الأمر حتى يستطيع الطرف الآخر التأكد من مدلولات الكلمات وفهمها بنفس الكيفية التي يقصدها المرسل، ويكون ذلك غالباً للكلمات الصعبة أو المصطلحات الجديدة.
 - التجاوب: ويقصد به تجاوب المستقبل مع المرسل، ويكون التشجيع غالباً من المستقبل، من خلال إرسال بعض الكلمات أو الإيماءات والحركات التي تدل على تجاوبه وتفاعله مع الرسالة وأنها يتلقاها بالقبول، مما يفيد المرسل في الاستمرار بالاتصال.
 - التغذية الراجعة: ويقصد بها استجابة المستقبل الفورية للرسالة ليتأكد المرسل من وصولها بالمعنى المقصود، مما يدعم بقاء واستمرارية الاتصال.

□ خصائص الاتصال اللفظي:

- يعتمد الاتصال اللفظي (الشفهي أو المكتوب) على استخدام اللغة المنطوقة أو المكتوبة، لذا فإن خصائصه تستمد من خصائص اللغة، من حيث الكلمات والحروف والتركييب والثقافة، فمن أهم خصائصه ما يلي:
- يستخدم الرموز على شكل كلمات منطوقة أو مكتوبة.
 - يستخدم رموزاً ذات معاني وهي الأحرف.
 - تتحكم فيه قواعد اللغة، من حيث الأسلوب والتركييب والبناء.
 - يقتصر على ثقافة واحدة فقط، وهي ثقافة اللغة التي نبتت منه، حيث يحمل مدلولاتها ومعانيها.
 - يتم اكتسابه في مرحلة من مراحل النمو وهي مرحلة الكلام عند الطفل.
 - يعتبر أقل صدقاً من الاتصال غير اللفظي.

□ مميزات الاتصال اللفظي:

- التغذية الراجعة الفورية
- يسهل عملية الاتصال بين الطرفين
- يشجع على التعاون ويساعد في تكوين العلاقات
- تفسير الغامض من المصطلحات والكلمات، فهو يعتبر أكثر وضوحاً من الاتصال غير اللفظي

□ معوقات الاتصال اللفظي:

- حجب المعنى: قد تستخدم اللغة لإيصال المعنى، وقد تستخدم لحجبه أو تشويهه أو إخفائه.

فأحيانا يتم تبديل كلمات بأخرى لنقل ضررها أو لنرفع من شأنها.

- سوء الفهم: قد يحصل سوء الفهم لأسباب عديدة منها الاستخدام غير الفعال للغة.
- اختلاف الثقافات: يختلف تفسير الاحداث والمواقف أكثر عند التواصل مع الثقافات المختلفة، فالبعض يستخدم لغة مزدوجة أو لهجة مختلفة قد تبدل المعنى للطرف الاخر.
- نقل الاخبار والاشاعات: يتدرج الحديث من نقل الاخبار إلى ترويج الاشاعات او المعلومات الخاطئة وهذا يحد من نجاح الاتصال.
- التعميم بدون استثناء: تجاهل الاختلافات والتغيرات والتعميم يجعل الاتصال يفشل، فمن المهم مراعاة الاختلافات بين الاطراف لبناء عملية اتصال فعالة تضمن وصول الرسالة بنجاح للجميع بالرغم من اختلافاتهم.
- التطرف في الكلام: قد تسبب اللغة التطرف في التعامل مع الأفراد، والذي يعني النظر للأشياء كأقطاب متنافرة كالغني والفقير، الجميل والقيبح، الجيد والسيء. فإن لم يكن هناك داع في الرسالة يقتضي إلى استعمال المفردات هذه فمن الأفضل تجنب استعمالها واستخدام المفردات الوسطية أو المعتدلة في الوصف.

□ الاتصال غير اللفظي:

يعتبر الاتصال غير اللفظي جزء مهم في حياة الانسان خلال عملية تواصله مع الاخرين، فهو يقوي الرسالة اللفظية سواء الشفهية أو المكتوبة ويثريها. وأحيانا ينوب عن الرسالة اللفظية فينقل معناها كاملا. ويمكن تعريف الاتصال غير اللفظي بأنه "الاتصال الذي لا يعتمد على الكلمات، ويقوم على تعبيرات الوجه وحركات الجسد والمسافة والوقت والروائح ولغة الأشياء.

خصائص الاتصال غير اللفظي:

- الصدق: حيث يعبر عن الأفكار والمشاعر بشكل واضح وصادق.
- التأثير: كونه أكثر صدقا من الاتصال اللفظي، فهو يؤثر بشكل أقوى من اللفظي.
- التعبير: أسهل من الاتصال اللفظي في التعبير عن الأفكار والمشاعر، كونه لا يعتمد على قواعد لغوية معينة.
- الثقافة: يرتبط ارتباط وثيق بثقافة المجتمع ويختلف باختلافها، فقد يكون للرمز دلالة في ثقافة تختلف عن دلالاته في ثقافة أخرى، كالركوع الذي يعتبر تحية تؤدي للناس عند الثقافة اليابانية بينما في الثقافة العربية يعتبر حركة من حركات الصلاة التي يتم تأديتها للخالق فقط.
- السرعة: حيث يكون التعبير في الاتصال غير اللفظي بطريقة فورية وسريعة وأحيانا لا إرادية بعكس الاتصال اللفظي.
- الثبات: يعتبر الاتصال غير اللفظي أكثر ثباتا في الذاكرة من الاتصال اللفظي.

□ أدوات الاتصال غير اللفظي:

1- تعبيرات العينين:

هي التعبيرات أو العادات التي تنتج عن الحركات التي تصاحب العين أثناء عملية الاتصال، وتعتبر العين واحدة من أكبر مفاتيح الشخصية، حيث تدل بشكل حقيقي على ما يدور في ذهن المتحدث، ومن أمثلة تعبيرات العين:

- اتساع العين الذي يدل على الدهشة.
- تضيق العين الذي يدل على عدم الموافقة أو عدم الفهم.
- اغلاق العين الذي يدل غالبا على التعب.
- تجنب تلاقي العين الذي يدل على التهرب أو العصبية.

2- تعبيرات الوجه:

وهي التعبيرات التي تصدر عن الوجه بأكمله أو بعض اجزائه للدلالة على المشاعر المصاحبة للرسالة مثل الفرح أو الحزن أو الغضب. وتشمل تعبيرات الوجه ما يلي:

- لمس الأنف والأذن
- تقطيب الجبين وتحريك الحاجبين
- حركة ووضع الشفاه
- تحريك الرأس

3- تعبيرات الجسد:

وهي الحركات التي يقوم بها الفرد باستخدام الجسد للتعبير عن الحالة أو الموقف الحالي، والتي تسمى بلغة الجسد وتشمل ما يلي:

- حركة ووضع الذراعين واليدين والكتفين
- حركة ووضع الساقين والقدمين
- استقامة أو ميلان الظهر
- وضعية الجسد بأكمله كالجلوس أو الوقوف أو الحركة أو الثبات.

4- لغة الأشياء:

ويقصد بها كل ما لم يذكر فيما سبق وكل الأشياء التي لها مدلولات معينة كالملابس والروائح والأدوات التي يتم استخدامها، ويمكن توضيحها فيما يلي:

- الملابس والمظهر الخارجي:

يعتبر المظهر الخارجي أداة للتعبير عن الشخصية، فنوع الملابس وألوانها وجودتها ترسل لنا رسائل غير لفظية عن العديد من المعلومات التي تخص الشخص كالمستوى الوظيفي والاجتماعي والاقتصادي والعلمي.

- الروائح:

وهي من المصادر الأساسية للرسائل غير اللفظية في بعض المواقف، فهي تعطي انطباع عن ذوق الشخص ومستواه الصحي والوقائي، كما أن الروائح تلعب دور كبير في تكوين مزاج الفرد، فمثلاً روائح الورد والاعشاب ترسل رسائل استرخاء لذلك تستخدم في العيادات ومراكز التجميل النسائية.

- الأثاث والديكور:

ترتيب المكان ونظافته وألوان الديكور وتنظيم الأثاث ونوعه وجودته قد يعطي رسائل رمزية عن طريقة التواصل مع الأشخاص، فعلى سبيل المثال عند الدخول إلى غرف الاجتماعات والمؤتمرات الكبيرة والرسمية توجي للفرد بأهمية أن يكون تواصله رسمي واحترافي مع الآخرين. أما في حالة الدخول إلى صالة خاصة تحوي مجموعة من الارائك المريحة يستطيع الفرد هنا التواصل بأريحية ودون قيود

- المقتنيات الشخصية:

كالجوال والقلم والنظارة، أو الجواهر والحلي، حيث تدل هذه المقتنيات على الخلفية الثقافية والعلمية والمكانة الاجتماعية للأشخاص من خلال نوعيتها وجودتها، كما أن لكل منها مناسباتها الخاصة التي تدل عليها.

□ العلاقة بين الاتصال اللفظي وغير اللفظي:

التكرار والإعادة:

الاتصال غير اللفظي بتكرار الفكرة التي تم ذكرها في الاتصال اللفظي، كأن يقول الفرد إلى آخر "أذهب من الاتجاه الأيمن" ويشير بيده إلى الاتجاه الأيمن.

التناقض:

قد يستخدم الاتصال غير اللفظي بصورة معينة لينفي المقصود من الاتصال اللفظي. وذلك يحدث غالباً في حالة توضيح أخطاء الاتصال اللفظي.

التبادل:

ويعني ان يستخدم الاتصال غير اللفظي كبديل للاتصال اللفظي اعتماداً على الظروف والمواقف المختلفة وبناء على النوع الذي يكون له التأثير الأكبر. مثال ابتسامه الوجه تعطي معنى أقوى في كثير من الأحيان بدلا من قول "إنني أشعر بالسعادة".

التكامل:

يستخدم الاتصال غير اللفظي في إكمال المعنى المقصود من الاتصال اللفظي لاختصار الوقت، كأن يقول الرئيس لأحد الموظفين "اكتب معي" ويشير لمحضر الاجتماع محمداً له أين يكتب ومختصراً للوقت بدلا من إعطائه كافة التفاصيل للكتابة.

مزج المشاعر بالأفكار:

يعتمد الاتصال اللفظي على الكلمات والأفكار، بينما غير اللفظي يعتمد على المشاعر والحركات، فما إن يتم استخدامها معا تظهر صورة كاملة وواضحة للرسالة.

التنظيم:

حيث يقوم الاتصال غير اللفظي بدور التنظيم للاتصال اللفظي، مثال استخدام إشارات المرور لبدء الحركة والسير في الاتجاهات المختلفة. كما أن الاتصال اللفظي قد يكون في بعض الحالات غير منظم كحالات الاجتماعات الكبرى التي تكتظ بالأفراد مما يجعل من الصعب على الفرد أن يكتفي بالاتصال اللفظي لإيصال الرسائل، فيستعين بالاتصال غير اللفظي لتنظيم كل ما يقوله أو يكتبه.

□ الحوار الفعال:

يعتبر الحوار من وسائل الاتصال الفعالة التي تجمع بين كلا شكلي التواصل اللفظي وغير اللفظي. ويتطلب الحوار مهارات معينة لضمان نجاحه وعدم تحوله إلى الشكل السلبي منه وهو الخلاف أو الصراع. فهو كغيره من وسائل الاتصال الأخرى له قواعد إجرائية وآداب تحكم سيره وترسم له الإطار العام الذي من شأنه تحقيق الأهداف المرجوة. كما أنه يعود بالنفع والفائدة النفسية والتربوية والدينية والاجتماعية وغيرها، كونه يعتبر من المناهج والأساليب الحضارية التي ينشدها الكثير.

□ هدف الحوار:

لكل حوار هدف وهو غالباً الوصول إلى نتيجة مرضية للطرفين، وتحديد الهدف يخضع لطبيعة ورغبة أطراف الحوار. إذ أن حوار الأطفال يختلف هدفه عن حوار المراهقين أو الراشدين. فقد يكون الهدف منه التعلم أو التسلية أو الوصول لحل لمشكلة معينة.

□ أهمية الحوار:

يعد الحوار من أحسن الوسائل المؤدية إلى الإقناع وتغيير الاتجاه الذي قد يدفع إلى تعديل التفكير أو السلوك من السيء إلى الحسن، لأن الحوار ترويض للنفوس على قبول النقد واحترام آراء الآخرين. وتكمن أهميته في أنه وسيلة بنائية علاجية تساعد في حل كثير من المشكلات.

□ قواعد الحوار الفعال:

- الاستماع والانصات يشجع على استمرارية الحوار الفعال، وهو ينمي العلاقة بين المتحاورين. يحتاج الاستماع الجيد إلى رغبة حقيقية في الانصات للحوار والصبر وضبط النفس. كما يتطلب تنقية القلب من الأنانية وعدم الاندفاعية. تحقيق المتطلبات السابقة يؤدي إلى فهم وجهة نظر الآخرين وتقديرها.
- حسن البيان الذي يمكن أن يتحقق من خلال الفصاحة غير معقدة الألفاظ، وبيان دون الإطالة والتكرار، مدعوما بما يؤكد من الشواهد والأدلة. بالإضافة إلى تبسيط وترتيب الأفكار وعدم السرعة في عرضها كي لا يعجز الطرف الآخر عن التركيز والمتابعة.
- جذب الطرف الآخر للحوار من خلال البدء في التحية ثم التدرج في الأفكار من البساطة إلى التعقيد، فيبدأ بالحقائق والمسلمات وما هو متفق عليه بين الطرفين، ومن الممكن التنازل غير المبالغ به على الطرف الآخر لتقليص الفجوة وكسب الثقة وبناء جسر من التفاهم، أما البدء بنقاط الحوار فذلك يؤدي إلى الصراع المبكر وانهاؤه.
- عدم استخدام كلمة "لا" خاصة في بداية الحوار، والابتعاد عن ضمير المتكلم "أنا" وعبارات الأوامر والالتهام كعبارة "أنت مخطئ"، فهي تؤدي إلى نفور الطرف الآخر بسرعة.
- استخدام الوسائل والأساليب الحسية والمعنوية التي تخدم الحوار في توصيل ما يريد كضرب الأمثال أو التشبيه أو الاستعانة بأطراف أخرى لتدعيم الأفكار.
- ضبط الانفعالات والانتباه والتركيز على لغة الجسد كتقسيمات الوجه ونظرات العين وحركات اليد، كي يضمن أنه لا يرسل رسائل سلبية من خلالها أثناء الانفعال.
- عند تعقد الأمور أثناء الحوار يجب الابتعاد كل البعد عن اعلان الخصومة والغضب وانهاء الحوار بشكل سلبي، فذلك ينعكس سلبا على شخصيتك.
- عدم التستر على الجهل الشخصي، أي في حال طرح أسئلة لا تعرف اجابتها يمكن الإجابة بـ "لا أعلم" أو "ليس لدي اطلاع عن ذلك الأمر". ذلك يغنيك عن الوقوع في خطأ قول معلومات خاطئة أو مضللة قد تعطي انطباع لدى الآخرين أنك شخص كاذب.
- الاعتراف بالخطأ إن وجد وشكر الطرف الآخر على تنبيهه، فذلك ينقل الحوار إلى درجة عالية من الوضوح والصدق والتواضع بين الأطراف.
- من المهم تذكر الهدف الأساسي من الحوار لكيلا ينتقل إلى الجدال، فالكثير ينسى لماذا بدأ حوارا ما وينسى الهدف منه ويقع في موجة كبيرة من الجدال الفارغ الذي لا يقضي إلى نتيجة مرضية.

□ معايير اختيار قنوات الاتصال في بيئة العمل:

- تعتبر قنوات أو وسائل الاتصال الناقل أو الوسيط الذي يحمل الرسالة إلى المستقبل، ولا يمكن أن يتم اختيار الوسيلة بشكل عشوائي فذلك قد يسبب مشاكل في عملية الاتصال مما يحد من فاعليتها.
- لذا من المهم مراعاة بعض الاعتبارات عند اختيار وسيلة الاتصال في بيئة العمل:
- أهمية الرسالة، فكلما كانت الرسالة مهمة وتتسم بطابع السرية وجب على المرسل أن يختار الوسائل التي تحافظ على أكبر قدر من خصوصية الرسالة.
- الفترة الزمنية المتاحة للمرسل، فالرسائل العاجلة التي تتطلب أن يتم إيصالها في أقرب وقت ممكن يجب اختيار وسائل سريعة لها كالمكالمات الهاتفية.
- دقة الرسالة، ويعنى بها مدى الرسمية فكلما كانت المعلومات المطلوب نقلها رسمية وجب أن تكون دقيقة ولذلك يتم اختيار وسيلة اتصال عالية الدقة كالتقارير الرسمية، بينما لو كانت المعلومات غير رسمية من الممكن استعمال المقابلات وجها لوجه لنقل الرسالة.

- الحاجة للتوثيق، بعض الرسائل قد تكون مذكرات أو عقود وهذا النوع يجب توثيقه وكتابته احيانا عند ارساله ولا يمكن ان يتم باستخدام الوسائل الشفهية، بل يجب أن يكون كتابيا.
- التكلفة المناسبة للوسيلة والرسالة، فعلى سبيل المثال عند الحاجة لإرسال رسالة لعدد كبير من الافراد ليس من الضروري عقد مؤتمر حضوري وتكبد التكاليف الطائلة، حيث يمكن استعمال تقنية المؤتمرات عن بعد غير المكلفة في إيصال الرسالة. أن تكون مناسبة للمستقبل، حيث يجب مراعاة ظروف المستقبل المختلفة عند اختيار الوسيلة، كقدرته على القراءة او معرفته لاستعمال الحاسب الآلي
- عدد الأشخاص قد يؤثر على اختيار الوسيلة، ففي حال كان العدد قليل يمكن استعمال المكالمة الهاتفية، أما في حالة الأعداد الكبيرة يمكن استعمال البريد الالكتروني او الاجتماعات.
- موقع الأشخاص يؤثر على الوسيلة، فعندما يكون جميع المستقبلين في نفس الموقع من الممكن استعمال الاجتماع الحضوري، أما عند اختلاف مواقعهم الجغرافية يتم العمل بتقنية المؤتمرات عن بعد لعقد الاجتماع ونقل الرسالة

□ شروط الاتصال الفعال:

- يعد الاتصال عملية تفاعل يتم بواسطتها نقل الأفكار والمعلومات، وبالتالي لضمان كفاءة هذه العملية لابد من توافر شروط مهمة.
- الوضوح: بمعنى أن يكون مضمون الاتصال واضحا مفهوما لا يحتمل العديد من الأفكار.
 - البساطة: أي يتم الاتصال بشكل مبسط خال من التعقيد اللغوي أو الفكري ولا يتطلب التفسير.
 - سلامة الوسيلة: وسيلة اتصال خالية من العيوب أو الأخطاء تشير إلى المطلوب وتكون في مستوى إدراك المستقبل حتى لا تفسر بصورة مغايرة لما يهدف إليه الاتصال.
 - التوافق: بمعنى ألا يكون هناك تعارض بين الوسائل المستخدمة في العملية تؤدي إلى قصور في الفهم.
 - الإيجاز: أي الاختصار والبعد عن التطويل والاسهاب الذي قد يخل بالمعنى أو يصيب المستقبل بالملل والفتور.
 - التكامل: أي شمول الرسالة لكافة جوانب الموضوع من ناحية الكم والكيف.
 - الملاءمة: وهي أن يكون الاتصال ملائما من حيث طبيعة المعلومات ومن حيث الهدف من العملية وكذلك التوقيت وعملية التنفيذ.

التواصل الشفهي والمكتوب:

تمثل الإجراءات والعمليات التي تتم في المنظمة موردا لا ينضب من البيانات والمعلومات التي يلزم توفيرها للمستويات الإدارية المختلفة لمتابعة الأنشطة وتقييم وتقويم العمل، ومن خلال الاتصال الإداري، يتم نقل وتبادل البيانات والمعلومات التي تدعم جوانب متعددة من العمل، ويعد التواصل الشفهي والمكتوب من الوسائل الرئيسية التي تستخدم في الاتصال الإداري وعملية نقل البيانات، وتتطلب تحلي الموظف بمهارات خاصة تكفل له نجاح استخدام هاتين الوسيلتين وتحقيق الغرض الأساسي منها، ألا وهو تحقيق أهداف الاتصال الإداري.

□ التواصل الشفهي:

عملية يتم فيها التعبير عن الأفكار والمشاعر من خلال الكلمات المنطوقة ويتم تبادل المعلومات باستخدام الحديث المباشر، ويشتمل على المهارات التي تتعلق بعملية النطق واستخدام المؤثرات الصوتية في عملية الاتصال.

□ مهارات التواصل الشفهي:

مهارة التحدث:

التحدث هو الطريقة المثلى لتوصيل الأفكار والتوجهات للآخرين سواء تم هذا من خلال المقابلات الشخصية أو من خلال الاجتماعات أو من خلال غيرها من وسائل الاتصال.

تنمية مهارات التحدث:

- التعرف الجيد على الأفراد الذين تتحدث أمامهم
- استخدام نبرة الصوت المتوسطة والتركيز على محتوى التحدث
- إظهار قدر من الانفعالات المناسبة في الحديث
- الاهتمام بالنطق المناسب للكلمات ومخارجها
- تجنب أخطاء الحديث من خلال التحدث بسرعة متوسطة

مهارة الإنصات:

مهارة الإنصات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمهارة التحدث، وهناك فرق بين الاستماع والإنصات الاستماع مرحلة أولى تسبق الإنصات وأقل عمقا من الإنصات، وذلك يعني أن الإنصات يعتبر أعمق في فهم وتحليل محتوى الحديث. ويعاب كثيرا على غير المنصت أنه لا يعطي الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم. أما الموظف المنصت يكون تواصله وعلاقته أفضل بالنسبة للعاملين وبالنسبة للمنشأة لأنه يصبح ملما بشكاوى أو آراء ومتطلبات العاملين وبالتالي تصبح إدارته للعمل المكتبي فعالة.

أنواع الإنصات:

الإنصات بهدف الحصول على المعلومات:

ويتضمن هذا النوع الاستماع من أجل الحصول على الحقائق، وهنا لا بد من تحديد الفائدة التي يقوم على موضوع الاتصال والجوانب الرئيسية التي يحتوي عليها.

الإنصات النقدي:

ويتضمن تقييم المادة التي يدور حولها موضوع الاتصال ويبحث الشخص المنصت هنا عن دوافع المتحدث وأفكاره ومعلوماته.

الإنصات العاطفي:

ويشير إلى الإنصات الذي يقوم على المشاعر وليس الأفكار، حيث يقوم الفرد بالإنصات لموضوع الاتصال بهدف مشاركة المتحدث في مشاعره ومشاكله أو مواقفه الإنسانية.

الإنصات بهدف الاستمتاع:

ويشير إلى الإنصات الذي يختار الفرد القيام به بهدف التمتع، كالإنصات إلى الموسيقى أو الأحاديث الهزلية أو الشيقة والغامضة. ومثال على ذلك الاستماع إلى الراديو أو برامج البودكاست.

شروط عملية الإنصات:

- الانتباه إلى سياق الحديث الذي يمكن أن يغير معنى ما يقال.
- الانتباه إلى مشاعر المتحدث ومراعاتها.
- الحرص على استيضاح المعنى من خلال الأسئلة الفعالة.
- تفسير الصمت بشكل صحيح، فهو يدل على الكثير من الدلالات بحسب الموقف، فقد يعني عدم الفهم أو عدم الموافقة أو عدم الرغبة في الإفصاح.
- استعمال لغة الجسد المناسبة.
- عدم المقاطعة أو تغيير الحديث.

□ أهمية الانصات الفعال:

- يؤثر في صحة ودقة القرار، فعندما نريد اتخاذ قرار معين لابد من الاستماع لكافة ما يقال للتأكد من المعلومات التي يبني عليها القرار.
- يجعل تقييم الآخرين أكثر عدلا، حيث أن الانصات الجيد يعين على تقييم ونقد وجهة نظر الطرف الاخر بدقة وعدالة وموضوعية عالية.
- يقلل من الأخطاء ويمثل مفتاح الأمان. فالمستمع الجيد ينتبه للتعليمات والارشادات والتحذيرات مما يقلل وقوعه في المشاكل.
- تنمية العلاقات الجيدة، فعندما ننصت إلى الآخرين جيدا قد تنكسر حدة الخلاف والعداء مع من يخالفنا الرأي عند استيضاح آرائهم واعطائهم الفرصة للحديث.
- يولد القدرة على الابداع والابتكار، فالإنصات الجيد يعني مشاركة الآخرين عقولهم والرؤية من منظور جديد ومختلف كليا يساعد على الابتكار.
- يساعد على النفاذ إلى نفوس الآخرين، حيث ان اصغاء الفرد للآخرين يجعلهم يتجاوبونه معه كونه يحقق رغبتهم في وجود من ينصت لهم.
- يجعل الفرد أكثر تمكنا، فكلما زادت معلومات الفرد عن عمله قام بتأديته بنجاح أكبر والانصات هو الطريقة التي يتم بها كسب المعلومات والمعرفة

□ مهارة الإقناع:

يعرف الإقناع بأنه عملية تحويل أو تطويع آراء الآخرين نحو رأي مستهدف، حيث يقوم المتحدث بمحاولة تغيير رأي المستمع نحو فكرة أو موقف ما، وتحتاج عملية الإقناع إلى مهارة لدى القائم بالحديث بالإضافة إلى وجود استعداد ورغبة لدى المستهدف أو المستمع، وفي حال لم توجد رغبة يصبح على المتحدث أن يحاول مساعدته لخلق هذه الرغبة للإقناع.

□ العوامل المؤثرة على عملية الإقناع:

- التعرض الاختياري للإقناع، حيث تتطلب عملية الإقناع أن يكون تعرض الفرد للرسالة اختياريا دون ممارسة ضغوط عليه، لأن الضغوط تؤدي إلى استثارة عوامل الرفض للرسالة مما يصعب مهمة الإقناع. لذلك على المتحدث أن يساعد المستمع في خلق التهيئة الذاتية للإقناع.
- تأثير الجماعة التي ينتمي لها الفرد، حيث تقوم بدور قوي في التأثير على عملية اقناع الفرد، ويمكن للمتحدث استخدام الجماعة لمحاولة التأثير على المستمع واقناعه بأن الجماعة التي ينتمي إليها تؤيد هذه الأفكار أو المواقف مما يجعل عملية إقناعه سلسلة نظرا لأنه يثق بجماعته.
- تأثير قيادات الرأي، حيث تعد قيادات الرأي الافراد ذوي التأثير الذين يساعدون الآخرين ويقدمون النصح لهم، ويتأثر بهم الأفراد كثيرا كونهم يكونون لهم الاحترام والتقدير والاعجاب. ويمكن للمتحدث استخدام قادة الرأي الذين يرى أن المستمع يتأثر بهم ويميل للاقتداء والاقناع بآرائهم.
- ترتيب الأفكار حيث إن الترتيب المنطقي والتسلسل للأفكار أثناء التحدث يعين المستمع على الفهم واستيعاب الحديث ثم الاقتناع به.
- الوسيطية والبساطة في الحديث وعدم المبالغة والتطرف.

□ استراتيجيات الإقناع:

الإقناع بالعاطفة أو المنطق: وتقوم هذه الاستراتيجية ببساطة على عرض الأفكار المنطقية والمسلمات للإقناع أو مناقشة وتحليل المشاعر والعواطف للإقناع، ويرجع استعمال أحد الاسلوبين إلى الاختلافات الفردية بين المستمعين، فالبعض يمكن إقناعه بالمنطق والبعض الاخر تتم استمالته بالمشاعر.

الإقناع بالتخويف والترهيب: وتقوم هذه الاستراتيجية على استعمال الأفكار او المواقف أو الأدلة التخويفية بغرض اقناع الافراد، وقد تفيد هذه الاستراتيجية في حالات معينة أو كحل أخير للإقناع إذا لم تفلح الاستراتيجيات الأخرى، حيث يعتمد المتحدث على رفع درجة التوتر للمستمع من خلال التخويف ليجعله يقتنع، وغالباً ما تستعمل مع الفئة الضالة من المجتمع كحالات التحقيق في الجرائم مع المجرمين حيث يتم تخويفهم بالعقوبات المحتملة لهم في حال عدم التعاون مع الجهات المختصة.

الإقناع بالحاجة: وتقوم هذه الاستراتيجية على عرض احتياجات المستمع ومناقشتها وربط احتياجاته بالأفكار التي يرغب المتحدث في توجيهه إليها، حيث يكون الحديث أو الرسالة أكثر فاعلية في اقناع المستمع عندما يبدو له أن وسيلة لتحقيق أهدافه واحتياجاته. **الإقناع بعرض وتحليل الآراء المتباينة:** تقوم هذه الاستراتيجية على عرض آراء المؤيدين والمعارضين لمحاولة اقناع المستمع، فالبعض قد يقتنع بمجرد سماع تجارب سابقة وآراء كثيرة عن الرسالة، لأنها تدعم الفكرة. فعند معرفة أسباب التأييد وأسباب الرفض تتضح لدى المستمع الرؤية ويقوم ببناء رأيه بحيادية تامة.

ربط المضمون بالمصدر أو المرجع: يقوم المتحدث بنسب المعلومات أو الآراء التي يقولها لمصادر ومراجع معينة، ومن المهم هنا انتقاء المصادر والمراجع التي يعتبرها المستمع ثابتة وصادقة ويثق بها بدرجة كبيرة لأنها تسهل عملية إقناعه، في حين ان اختيار مصادر عشوائية لا تهم المستمع قد تشكل مانع للإقناع كونه لا يثق بها أو لا يعرف عنها. ومن الأمثلة على ذلك الاستشهاد بالقران الكريم والسنة النبوية في الحديث عن الجوانب الدينية مع المسلمين

الإقناع بالتراكم والتكرار: يعد التكرار من العوامل التي تساعد على الإقناع ويمكن أن يؤدي تكرار الرأي أو الرسالة إلى تعديل الاتجاهات العامة نحو أي قضية أو موضوع. لكن التكرار في بعض الحالات قد يؤدي إلى الملل أو الضيق لذلك من المهم استعمال التنوع عند تكرار الرسالة، كتنوع في الأفكار أو الأساليب.

□ مهارة التفاوض:

يعتبر التفاوض سلوك طبيعي يستخدمه الانسان للتفاعل مع محيطه وأسلوب علمي للحياة ويستخدم في كل مجالات الحياة. ويمكن تعريفه بأنه أسلوب للاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناعي بهدف بلوغ حد الاتفاق على تحقيق مكاسب مشتركة.

□ هدف التفاوض:

يتمثل الهدف الأساسي من التفاوض في الوصول إلى حل وسط يرضي جميع الأطراف، فالتفاوض الناجح لا يكون فيه فوز أو خسارة لأحد الطرفين، أما إذا اعتبر أحد الطرفين أن الهدف من التفاوض هو هزيمة الخصم وتحقيق الفوز بأي ثمن فذلك يخرج عن مفهوم التفاوض إلى مفهوم الصراع ويكلف الكثير من الخسارات على المدى البعيد.

□ أنواع التفاوض:

- المفاوض الذي يحاول الحصول على النفع الكامل وهزيمة الطرف الآخر.
- المفاوض المستعد للتنازل عن كل ما يطلب منه والذي لا يهتم للفوز أو الخسارة.
- المفاوض الذي يتجنب المشاكل وتحقيق القدر الأقل من الاتفاق.
- المفاوض الذي يحاول الوصول إلى نقطة في منتصف الطريق لا تحقق الفوز الكامل أو الخسارة الكاملة.
- المفاوض الذي يحاول تحقيق الفائدة القصوى لجميع الأطراف واحداث التوازن المطلوب وزيادة المنفعة لكلا الطرفين وهو المفاوض الناجح.

□ مراحل التفاوض الناجح:

1- مرحلة التحليل:

وهي عملية جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتحديد الأهداف، وعلى المتحدث أن يستعد في هذه المرحلة باتباع الخطوات التالية:

- جمع كافة المعلومات ذات العلاقة بموضوع التفاوض أو أطراف التفاوض.

- تحليل موقف التفاوض وتحليل موقف الأطراف الأخرى من مكاسب وخسارات.
- مراجعة الذات والاستعداد الجيد.
- التعرف على آليات التفاوض للطرف الاخر.

2- مرحلة التخطيط:

بناء على التحليل يقوم المفاوض بإعداد خطة التفاوض والتي تشتمل على:

- تحديد المصالح الأساسية له
- تحديد أسلوب التعامل مع المفاوضين وهل سيتم الاعتماد على أسلوب واحد أم عدة أساليب
- تحديد المطالب المرنة التي يمكن تغييرها وتحديد المطالب الثابتة التي ليست مح لا للنقاش
- اعداد خطة بديلة تحتوي على اختيارات إضافية يمكن مناقشتها

3- مرحلة المناقشات - التفاوض الفعلي:

- الاستمرار في تحليل الأوضاع وتحليل المعلومات الناشئة والجديدة اثناء التفاوض.
- لتركيز الشديد في المفاوضات وأخذ الوقت اللازم في استيعاب ما يقال، حتى لو تطلب أخذ وقت مستقطع لتجنب الوقوع في قرارات خاطئة.
- محاولة تقديم حلول إيجابية متنوعة وعدم تكرار الصيغ التفاوضية والتمسك بها من أجل احراز تقدم منشود.
- المرونة في التفاوض وحسن الاستماع.
- التعبير عن المطالب بصدق والتأكيد عليها بدون التهديد.
- التركيز على الموضوع وليس الأشخاص.
- الاستفسار المستمر عن كل شيء حول الموضوع محل النقاش للحصول على معلومات وحقائق تعين على اتخاذ القرار الصائب.
- إدراك الوقت المناسب للتوقف عن التفاوض وذلك حين تحقيق الأهداف.

التغلب على معوقات التفاوض:

- يطلب المفاوض الناجح فترة راحة لمراجعة الأمور إذا آلت الأمور إلى طريق مسدود.
- طلب مراجعة الأطراف لمواقفهم والنظر في الأسباب التي تجعل كل طرف يتمسك بموقفه
- مراجعة نقاط الاتفاق في الحل المطروحة والتركيز عليها و ابرازها
- من الممكن تأجيل عنصر من العناصر لفترة لاحقة وإعلان الاتفاق على عناصر محددة، وذلك يوجد مناخ من التفاهم الجيد مما يؤدي لاحقا إلى استكمال عملية التفاوض بنجاح.
- عندما تكون المشكلة في الشخص المتفاوض يتم هنا القيام باستبداله بأخر أكثر مرونة والبدء من جديد في المفاوضات.
- تغيير أساليب التفاوض وتحديد اجتماعات لمراجعة قواعد التفاوض قبل استكمال المفاوضات.
- على أطراف التفاوض الالتزام بالمبادئ الأخلاقية كالصدق والشفافية والعدل والابتعاد عن الحيل غير الأخلاقية كالتضليل والتلاعب في الحديث.

التواصل المكتوب:

- عملية يتم فيها التعبير عن الأفكار والمشاعر من خلال الكلمات المكتوبة ويتم تبادل المعلومات باستخدام نموذج مكتوب، ويشتمل على المهارات التي تتعلق بالقدرة على التعبير الكتابي وتسجيل البيانات بصورة تسهل من عملية توصيل الرسالة بالطريقة الصحيحة إلى الطرف الاخر.

□ مراحل التواصل المكتوب:

تبدأ عملية الاتصال بإدراك فكرة أو حقيقة أو ملاحظة مشكلة من قبل المرسل، فيقرر ترجمة هذا الإدراك إلى رسالة مكتوبة وتنتقل عبر وسائل التواصل الكتابي إلى المستقبل. وتتم عملية التواصل المكتوب بعدة مراحل أساسية وهي:

1- مرحلة التخطيط للكتابة:

يقوم الكاتب في عملية التخطيط بتحديد البناء العام والهيكل للرسالة من خلال الخطوات التالية:

- تحليل الموضوع
- جمع المعلومات
- تقييم وتدقيق المعلومات
- اختيار أسلوب الكتابة المناسب

2- مرحلة الكتابة:

وتعتمد الكتابة الإدارية على الأسلوب العلمي في الكتابة، وفي هذه المرحلة يتم تحويل ما تم تخطيطه إلى واقع عن طريق الكتابة الفعلية في شكل مسودة أولية. مع الأخذ بعين الاعتبار بعض الخصائص كالوضوح، والدقة، والإيجاز، والشمول، واللباقة في المخاطبة.

3- مرحلة المراجعة والتدقيق:

ركز هذه المرحلة على التحسين المستمر من خلال إعادة النظر في المادة المكتوبة ووضع الكاتب نفسه في محل القارئ، وتحديد أوجه القصور وتقويمها من خلال الحذف والإضافة وإعادة تركيب الأفكار والجمل لإخراج الرسالة في الصورة النهائية المثلى.

4- مرحلة النسخ والطباعة:

هي مرحلة فنية تساعد على إخراج الرسالة لتظهر بشكل جذاب عن طريق تنظيم هوامش الرسالة، والمسافات، والفقرات، والورق المستخدم، والمغلقات.

□ مهارات التواصل المكتوب:

مهارة الكتابة:

وهي مهارة استخدام اللغة لتكوين الكلمات والجمل مع التركيز على قواعد اللغة واتقان الكتابة بدون أخطاء املانية والتعبير الصحيح باستخدام الكلمات المناسبة والمتناسقة. كما ويقصد بمهارة الكتابة المعرفة التامة باستعمال وسائل الكتابة كالقلم أو لوحة المفاتيح لإنشاء المحتوى الكتابي، وتقوم هذه المعرفة على عدة نقاط من أهمها ما يلي:

- تجنب أخطاء النحو / الهجاء / الإملاء
- استخدام جمل قصيرة وسهلة
- التعبير عن المعنى المقصود بأقل عدد من الكلمات
- استخدام علامات الترقيم
- القراءة والاطلاع يؤديان لتطوير الكتابة
- مراعاة اختيار اللغة المناسبة

مهارة القراءة:

وهي مهارة التعرف على الكلمات والحروف وتحويلها إلى معاني وإدراكها من قبل القارئ، بحيث تصل المعاني الحقيقية له دون تحريف أو تشويه. ويقصد بمهارة القراءة أن الموظف المكتبي الجيد يقرأ بسرعة ويستوعب ما يقرأ ليكون تصرفه للعمل مبني على مقتضى ما جاءت به الرسالة التي يقرأها.

عوامل مؤثرة على سرعة القراءة:

- مستوى الذكاء
- مستوى الخبرة
- الحالة النفسية
- أسلوب القراءة
- حالة الإبصار
- الإضاءة الجيدة

مهارة التفكير:

عملية التفكير تختلف من فرد لآخر لأن التفكير يعتبر نوع من أنواع السلوكيات التي يتفرد بها كل فرد عن غيره. ويمكن تعريفها بأنها "عملية التصور لما هو ممكن أن يحدث في المستقبل ثم تنسيق التصورات في نماذج مختلفة للوصول لقرار أفضل".
ويختلف التفكير عن التخيل وأحلام اليقظة فهذه قد تؤدي إلى وسائل وحلول وهمية إذا ما صادفتك مشكلة ما، ولكن التفكير الهادئ الواقعي يؤدي بحد كبير للوصول لحل منطقي فعال للمشكلة التي تواجهك، وكلما أعطى الفرد وقتاً واهتماماً كافياً للتفكير زادت معرفته بالمشكلة وجوانبها وكان أكثر قدرة على التعامل معها ولذلك يجب على الفرد عند التفكير أن يقوم بـ:

- البحث عن مكان مناسب للتفكير.
- تهيئة العقل للتفكير والابتعاد عن التشتيت.
- استعمال أسلوب التدرج في التفكير، أولاً الصورة العامة ثم التفاصيل.
- إعطاء النفس وقت كافٍ للتفكير.
- تسجيل الأفكار.
- مشاركة الآخرين الأفكار.
- إعادة التفكير في الأفكار.

وتذكر أن التفكير هو محور كل عملية اتصال، فلا يمكن أن تتم أي عملية اتصال بشكل جيد دون أن يسبقها أو يصاحبها أو يتبعها قدر من التفكير. فعلى سبيل المثال، الموظف المكتبي عندما يكتب بكثرة مذكرة بشأن موضوع معين لابد أن يسبقها تفكير والموظف عندما يقرأ أي موضوع يفكر عادة فيما يقرأ والموظف المكتبي لابد أن يفكر جيداً عند التحدث مع المستويات المختلفة رئيس - زميل - زائر... الخ.

□ مزايا التفكير الجيد:

- استخراج حلول ممتازة لكثير من المشكلات التي تقابله في عمله اليومي
- الابتكار وتطوير العمل يكون نتيجة التفكير الجيد
- تقليل المشاكل وتحسين وتدعيم العلاقات في مجال العمل

□ معوقات التفكير الجيد:

- تدني مستوى الدافعية وعدم الرغبة في التفكير.
- الاعتماد على الهوى بدلا من الأدلة والموضوعية.
- التقليد الأعمى واتباع آراء الآخرين عند التفكير.
- الاستبداد بالرأي الشخصي وعدم التفكير في وجهات النظر الأخرى.
- التفكير المتطرف، إما بالأبيض أو الأسود، أو السلبي والايجابي.
- التفكير بالمقارنة غير العادلة.
- التفكير المبالغ والزائد الذي يهول من الأمور.
- السرعة في عملية التفكير والاستنتاج.

□ أنواع التواصل المكتوب:

على الرغم من تعدد أشكال وأنواع التواصل المكتوب المستخدم في المنظمات، فإن هناك أنواعا شائعة الاستخدام، لما لها من دور فعال في تسهيل عملية الاتصال الإداري وتحقيق الغرض منه، ومن أبرز هذه الأنواع ما يلي:

الرسالة الخارجية:

هي وسيلة اتصال مكتوبة يتم تبادلها بين منظمة ومنظمة أخرى، أو بين منظمة وأفراد مهما كان نوعها أو القطاع الذي تتبعه.

المذكرة الداخلية:

هي الرسائل المتبادلة داخليا بين أقسام وأفراد المنظمة الواحدة، وهي أقل رسمية من الرسالة الخارجية، وتستخدم للربط والتنسيق بين أجزاء المنظمة المختلفة وتسيير العمل اليومي.

التعميم:

هو وسيلة اتصال مكتوبة تحمل توجيهات وتعليمات وإيضاحات يراد تعميمها، وغالبا ما تأخذ صفة الإبلاغ والتوجيه، ثم الاستلام والعلم بالمحتوى. وهناك نوعان من التعميم: تعميم خارجي يتم تداوله بين المنظمات، وتعميم داخلي يصدر من الإدارة العليا أو الإدارات الاشرافية إلى إدارات التنفيذ في المنظمة.

القرار:

هو وسيلة اتصال مكتوبة ذات صبغة قانونية، تتخذها الإدارة لإحداث أثر قانوني يصدر في صورة تنفيذية هدفه المصلحة العامة. ويجب كتابة عبارة "قرر أو يقرر ما يلي" في صفحة القرار ثم كتابة مواد القرار الواجب تنفيذها. وقد يصدر القرار بمسميات مختلفة حسب الصفة الرسمية للشخص المصدر له ومركزه في المنظمة أو الدولة، ومن أهم مسميات القرار في المملكة ما يلي:

- **الأمر الملكي:** هو قرار مكتوب بطريقة محددة يحمل توقيع الملك بصفته رئيس للدولة في موضوع لم يعرض على مجلسي الوزراء والشورى، كتعيين امراء المناطق أو نواب الوزراء.
- **المرسوم الملكي:** هو قرار مكتوب بشكل محدد يحمل توقيع الملك بوصفه رئيس للدولة في موضوع سبق بحثه في مجلسي الوزراء والشورى، أو في مجلس الوزراء فقط وتمت الموافقة عليه. كالموافقة على بعض الأنظمة والاتفاقيات.
- **التوجيه الملكي:** هو توجيه من الملك يصدره بصفته رئيس للدولة، لمتابعة أمر معين، وليس له شكل محدد، فمن الممكن أن يكون كتابيا أو شفويا، إلا أنه يتم التبليغ به عن طريق الديوان الملكي.
- **الأمر السامي:** هو قرار مكتوب يوقعه الملك بصفته رئيس لمجلس الوزراء، وغالبا ما يتعلق بتوجيه السياسة العامة في الدولة بما يحقق مصالح المواطنين.

- **قرار مجلس الوزراء:** هو قرار مكتوب صادر عن مجلس الوزراء يجمل توقيع رئيس المجلس أو نائبه، ولا يعد نهائي إلا بعد موافقة الملك عليه.

التقرير:

وهو عرض كتابي للحقائق والمعلومات والبيانات الخاصة بموضوع ما، والقيام بعملية التحليل والتفسير، وينتج عنه التوصل إلى استنتاجات وتقديم توصيات أو مقترحات تتعلق بموضوع التقرير. ويتطلب التقرير معايير معينة، ويتم القيام به وفق مراحل محددة تضمن ظهوره بالشكل المطلوب.

النماذج:

تعد النماذج أداة من الأدوات الأساسية للأعمال المكتبية، ويمكن تعريفها بأنها وثيقة ورقية أو إلكترونية ذات عناوين ثابتة وحقول متغيرة فارغة، ليتم تعبئتها من قبل المستفيد، تستخدم لجمع البيانات والمعلومات، وتسهيل تسجيل وعرض المعلومات بطريقة منظمة. وتساعد النماذج على ترميز العمل المكتبي وتسهيله. ومن الأمثلة عليها: محضر الاجتماع - نموذج اتصال هاتفي - نموذج زيارة - نموذج حضور وانصراف - نموذج خطاب رسمي.

الإعلانات:

هي الكتابة للتزويد بالمعلومات والآراء أو الترويج للمنظمة، ويأخذ الإعلان عدة أشكال كالنصوص أو الصور، بهدف اقناع القارئ باتخاذ إجراء معين أو اتباع وجهة نظر معينة، وتستخدم غالباً في توجيه السلوك.

الكتيبات:

هي وسيلة اتصال مكتوبة تحتوي على معلومات سريعة ومختصرة عن جانب معين، وتعطي معلومات تفصيلية عن موضوعها. مثل كتيب يحتوي على إرشادات وقوانين العمل في المنظمة.

النشرة الإعلامية:

هي وسيلة اتصال مكتوبة تصدر وتوزع بشكل منتظم، تحتوي عادة على رسائل إخبارية للإعلام عن أحداث يومية، أسبوعية أو شهرية، وتوفير معلومات تخص اهتمامات العملاء أو الأفراد، مثل الأخبار والأحداث القادمة للمنظمات كصفقات البيع والشراء، أو تغيير الرئاسة.

التغلب على معوقات الاتصال في بيئة الإدارة المكتبية:

يقصد بمعوقات الاتصال المشاكل التي تصادف أحد عناصر العملية الاتصالية وتؤثر على تأديتها للدور المنوط بها، الأمر الذي ينعكس على إتمام العملية بالكفاءة المطلوبة. تتعدد هذه المعوقات ويمكن تصنيفها إلى ما يلي:

□ معوقات شخصية:

وهي المعوقات التي تتعلق بالعناصر الشخصية الإنسانية في عملية الاتصال وهي كل من المرسل والمستقبل.

1- معوقات تتعلق بالمرسل:

- عيوب النطق والكلام عند المرسل
- عدم اقتناع المرسل بما يقدمه
- اختلاف الخلفية الثقافية بين المرسل والمستقبل
- الحالة النفسية والانفعالية غير المناسبة
- استنثار المرسل بالحديث وعدم إعطاء المستقبل فرصة للتحدث
- عدم استخدام لغة الجسد أثناء الحوار

2- معوقات تتعلق بالمستقبل:

- مقاطعة المستقبل للمرسل
- التسرع في تقييم الرسالة وإصدار الأحكام
- الحالة النفسية غير المناسبة للمستقبل
- التركيز على الأخطاء وتصيدها
- عدم مناسبة الموضوع لاهتمامات المستقبل
- عدم اعارة الاهتمام الكافي للرسالة والانشغال

□ معوقات مادية:

وهي المعوقات التي تتعلق بجميع العناصر المادية أو غير الإنسانية في عملية الاتصال كالوسيلة والرسالة والبيئة.

1- معوقات تتعلق بوسيلة الاتصال:

- استخدام وسيلة غير مناسبة للرسالة
- استخدام الوسيلة بشكل خاطئ
- استخدام وسيلة لا تتوافق مع المدة الزمنية للرسالة
- مدى صعوبة الوسيلة المستخدمة، حيث أن بعض الوسائل تتطلب مهارات فنية خاصة
- عدم التنوع في الوسائل المستخدمة عند الحاجة لذلك

2- معوقات تتعلق بالرسالة:

- انتقاء الكلمات المعقدة غير المتداولة وصعبة الفهم
- استخدام اختصارات تخصصية غير معروفة للجميع أو لفئة المستقبلين
- استخدام الرموز العلمية والمصطلحات الفنية
- الاسهاب أو الإيجاز الزائد، أي أن تكون طويله أو قصيرة أكثر من اللازم

3- معوقات تتعلق ببيئة الاتصال:

- (الظروف البيئية الطبيعية) درجة الحرارة - الضوء - الإمكانيات المادية غير مناسبة
- تنوع اختلاف العادات والتقاليد الثقافية والاجتماعية
- انعدام التنظيم في البيئة الاتصالية
- عدم التخطيط المسبق للعملية الاتصالية
- البيئة الاتصالية لا تشجع على إعطاء التغذية الراجعة

□ التغلب على معوقات الاتصال:

لكي تتم عملية الاتصال بطريقة فعالة، لابد من التغلب على المعوقات المتعلقة بعناصر الاتصال وأي معوقات أخرى قدر الإمكان، ومن أهم طرق التغلب على معوقات الاتصال ما يلي:

4- تبسيط اللغة

من المهم استخدام لغة بسيطة وتعابير سهلة الفهم وخالية من الغموض تساعد المستقبل على فهم وتحليل الرسالة بنجاح، بالإضافة إلى مراعاة الفروق الفردية اللغوية.

5- الموضوعية وعدم التحيز

يجب على المرسل أثناء الاتصال تحييد مشاعره، خصوصاً خلال مناقشة المواضيع الحساسة والمثيرة للمشاعر، وذلك يساعد على إصدار الرسالة وإيصالها للطرف المقابل بعقلانية وموضوعية.

6- التفاعل مع المستقبل

يجب أن تكون الرسالة ذات اتجاهين في حالة الحوار والنقاش والتفاوض، حيث لا يمكن للمرسل أن يستأثر بالحديث لنفسه ويجعل العملية تصل للمستقبل بشكل إصدار أوامر، بل عليه إعطائه الحق في الحديث كما ينبغي وذلك يحافظ على العلاقة بين المرسل والمستقبل.

7- التغذية الراجعة الفعالة

من خلال تقييم المرسل لمقدار فهم المستقبل لمحتوى الرسالة باستخدام مجموعة من الأسئلة البسيطة والمباشرة خلال العملية الاتصالية وإعطاء المستقبل المجال لمحاولة استيضاح الأمور غير المفهومة لديه في الرسالة.

8- تجنب الاحكام والافتراضات المسبقة

من الأفضل تجنب إصدار توقعات وافتراضات عند بداية أو خلال العملية الاتصالية، فذلك قد يوقع في مواقف محرجة كسوء الفهم. لذلك لا بد من الانتظار وإطلاع الطرف المقابل على افتراضاتك على أنها افتراضات ناتجة عن فهمك لمحتوى الرسالة لكي تكون هناك فرصة لتصحيح هذه الافتراضات إن كانت خاطئة.

9- التخلي عن التعصب وقبول الرأي الآخر

غالباً ما تجتاح الإنسان الرغبة بأن يكون على صواب دائماً، ويعتبر هذا السلوك سلبي يجب التخلي عنه وتجنب النزاعات الناشئة عن الإصرار على صحة الرأي، فعلى الفرد سماع وتقبل آراء الآخرين، حتى لو لم تتوافق مع رأيه بهدف الوصول للصواب النهائي وهي النقطة المشتركة وانجاح العملية الاتصالية.

□ الاتصال في ظل ثقافات مختلفة:

تزايد أهمية العمل الدولي وتزايد الاختلافات في ثقافات القوى العاملة محلياً في العديد من الدول جعل من الضروري أن يقوم العاملين بشكل عام والسكرتارية بشكل خاص بتنمية مهارات الاتصال مع آخرين من حضارات وثقافات مختلفة. وتواجه عملية الاتصال بين الثقافات عوائق تمنع من كفاءتها، ومن أمثلة هذه العوائق اختلاف اللغات والعادات والتقاليد والدين والتاريخ والعرق. هذا بالإضافة إلى مشاكل التحيز الموجودة بين الحضارات المختلفة التي تظهر في شكل تصرفات سلوكية لاشعورية وانفعالية. إن عملية تعلم لغة وثقافة دولة أخرى تساعد على زيادة وتحسين اتصالات الحضاري. كما تمكنك أيضاً من التغلب على مشكلة التصادم الثقافي. تقول القاعدة الأساسية هنا أنه باختلاف الثقافات يختلف سلوك الناس، ومن أهم أنواع السلوك هو سلوك الاتصال وتبادل المعلومات. ويتوقف فهم هذا السلوك على مدى معرفة الفرد وفهمه لأساسيات هذا السلوك. ومن أهم هذه الأساسيات ما يلي:

□ العادات الاجتماعية:

- طريقة تعامل الأفراد مع الأجانب هل هي ودية أم متحفظة
- الكلمات والإشارات والحركات المستخدمة للسلام والتحية
- طريقة تقديم وتعريف الأفراد بعضهم البعض كالأسماء والألقاب المستخدمة
- طريقة التعبير عن المشاعر كالامتنان والشكر، ففي بعض الثقافات يتم استخدام الكلمات، والبعض الآخر يرسل هدايا رمزية كالورد والشوكولاتة
- معرفة عادات الجلوس في المناسبات الاجتماعية ولقاءات العمل معرفة تعبيرات الجسد اللانقطة وغير اللانقطة معرفة طرق القبول أو الرفض المناسبة للثقافة
- معرفة أنواع المواضيع التي يفضل مناقشتها أو عدم مناقشتها أثناء الاتصال مع الثقافة الأخرى

• مفهوم الوقت:

مدى تقدير الوقت لدى الثقافة الأخرى عدد ساعات العمل اليومية المتعارف عليها مدى التزام العاملين بالمواعيد المتفق عليها قيمة الوقت في المناسبات الاجتماعية

• الملابس والطعام:

مدى رسمية الملابس في المناسبات المختلفة الألوان المناسبة للملابس بناء على المناسبة مدى مناسبة الملابس للرجل أو المرأة الأدوات المستخدمة في الأكل بناء على الثقافة، كاليد أو أدوات المائدة الأماكن المناسبة للأطعمة وأماكن الضيوف على الطاولة

• القوى السياسية:

مدى استقرار الحالة السياسية لبلد الثقافة الأخرى مدى تأثير الحالة السياسية على مجال العمل

• الديانة والمعتقدات:

نوع الديانة التي تعتنقها الثقافة الأخرى مدى تأثير المعتقدات الدينية على الأنشطة اليومية الأماكن المقدسة للديانة الأخرى والمناسبات الدينية تأثير الإجازات الدينية على العمل الأوقات المناسبة للديانة الأخرى الأطعمة المناسبة للديانة الأخرى

• أنظمة العمل:

طرق اتخاذ القرار في المنظمة، أي من المسؤول عن اتخاذ القرار طرق أداء الأعمال الإدارية في المنظمة من الثقافة الأخرى

• الاخلاق والقيم والقوانين:

القيم والمفاهيم الأخلاقية التي تؤثر على العمل لدى الثقافة الأخرى كمفهوم الصدق والأمانة والصدقة ومدى أهميتها وكيف يتم تعريفها لديهم. القوانين التي تؤثر على العمل

مهارات التعامل مع الهاتف:

إن الاتصال الهاتفي يعني "نقل المعلومات والآراء والأفكار والمشاعر بين طرفين أو أكثر بغرض احداث استجابة لدى الطرف أو الأطراف الأخرى باستخدام وسيلة الهاتف". وتعد الاتصالات الهاتفية من أكثر أنواع الاتصال التي تعتمد عليها المنظمات بمختلف اشكالها وانواعها. وذلك نظرا لسهولة استخدام الهاتف وقدرته على انجاز العمل بتكلفة أقل في الجهد والمال. إن الهاتف يمكن أن يعطي الانطباع الأول تجاه الفرد أو المنظمة، فقد يتكون انطباع سلبي أو إيجابي لدى الأطراف الأخرى من خلال الاتصالات الهاتفية التي تدور بينهم، فطريقة الحديث وسرعته عبر الهاتف تكون هذا الانطباع. وقد تطورت وسائل الاتصال بصورة كبيرة بحيث أصبح من الممكن استقبال المكالمات والرد عليها آليا وفقا للنظام والجهاز المستخدم في المنظمة، ويلعب السكرتير أو مدير المكتب دورا بارزا في تنظيم الاتصالات الهاتفية، فهو الذي يقوم بتلقي المكالمات والرد عليها وتحويلها، كما يتولى تصدير المكالمات اللازمة التي يكلف بإجرائها مما يترتب عليه أن يكون على علم تام بقواعد استخدام الهاتف ويكتسب المهارات الأساسية التي تساعد على نجاح عملية الاتصالات الهاتفية.

□ أهمية الاتصال الهاتفي:

- بناء سمعة طيبة للمنظمة مع الجمهور المتعاملين معها.
- يساعد في تحسين الخدمات المقدمة إلى العملاء عبر انشاء قنوات اتصال فعالة.
- تطوير مستوى الثقة بين المنظمة وموظفيها وعملائها.

- تسهيل عملية تقديم الخدمة واختصار وقت العميل في الاستفسار او انهاء بعض الأعمال البسيطة التي لا تحتاج حضوره الشخصي.
- تحقق الاتصالات الهاتفية السرعة في إرسال المعلومات والاستفسارات إلى أي جهة أو استقبالها.
- تسمح للمتصل أو المستقبل بإمكانية توضيح المعلومات والألفاظ غير المفهومة مما يحقق التفاهم والرضا المتبادل.
- تعد وسيلة منخفضة التكاليف نسبيا خاصة في حال معرفة العميل الطريقة الصحيحة لطلب الخدمة.

□ أهمية مهارات التعامل مع الهاتف:

إن تحلي المتصل بمهارات الاتصال الهاتفي تمكنه من التكيف مع أسلوب اتصال المستقبل، فالبعض يفضل التحدث لمدة طويلة نسبيا، في حين يفضل البعض الآخر الدخول في الموضوع مباشرة. ويمتلك الشخص الذي يتحلى بمهارات الاتصال الهاتفي القدرة على استنتاج تفضيلات الأفراد للتحدث في الهاتف، ومن ثم يقوم بتكييف أسلوبه في الحديث بما يتوافق مع نمط وأسلوب الطرف الآخر حتى يزيد من فرص التجاوب والنجاح في الاتصال. ويجب الأخذ بعين الاعتبار أن المكالمات الهاتفية عبارة عن اجتماع عمل مصغر، وكلما نجح الطرفان في الوصول إلى فهم متبادل، كان ذلك دليلا على فعالية المكالمات وينعكس نجاحها على نجاح العمل.

□ سلبيات الاتصال الهاتفي:

- يعتمد الاتصال الهاتفي على الصوت فقط ومع انعدام التواصل البصري في عملية الاتصال، يؤدي إلى غياب التعبيرات غير اللفظية وهذا قد يزيد من صعوبة التواصل لدى البعض.
- يتطلب استخدام الالفاظ المناسبة لتسهيل الفهم بين أطراف الاتصال، وعدم تمكن أحد الأطراف من اختيار الالفاظ بدقة قد يسبب العديد من مشاكل سوء الفهم خاصة مع استخدام اللهجات المحلية.
- يتطلب التفكير السريع مع الترتيب المنطقي للأفكار أثناء الرد نظرا لأنه يجب الرد بسرعة ولا يوجد الكثير من الوقت للتفكير أثناء التحدث عبر الهاتف، مما يجعله صعب لدى البعض. - لا يمكن تسجيل الاتصال الهاتفي والاحتفاظ به كالاتصالات الكتابية بدون موافقة أطراف الاتصال لأنه يعد جريمة يعاقب عليها القانون وذلك لحماية حق سرية الاتصالات الهاتفية الذي يعتبر من الحقوق الشخصية؛ إلا للضرورة الأمنية.

□ قواعد الاتصال الهاتفي:

تتم الاتصالات الهاتفية في المنظمة داخليا بين الموظفين، وخارجيا مع المتعاملين معها، ومن خلال هذه الاتصالات يتم التعامل مع أنماط مختلفة من الأفراد باختلاف خصائصهم وصفاتهم وأهميتهم بالنسبة للمنظمة، وإجراء الاتصال بالصورة اللائقة يؤثر تأثيرا ايجابيا على صورة المكتب الذي يجريها وسمعة المنظمة عموما. ويعد اتباع القواعد الصحيحة أثناء الاتصال الهاتفي مسألة ضرورية لتحقيق ذلك، من أهم هذه القواعد ما يلي:

- الوعي التام بأهمية جهاز الهاتف في المكتب في تيسير العمل واستخدامه للعمل والتقليل قدر الإمكان من المحادثات الشخصية فيه.
- الاستعداد الجيد للاتصال الهاتفي يبدأ من وضع جهاز الهاتف على الناحية اليسرى على طاولة المكتب ليسهل تناوله باليد اليسرى وتخصيص اليد اليمنى لكتابة وتدوين ملاحظات الاتصال إن وجدت، والعكس صحيح إذا كان الموظف أيسر
- تفعيل جهاز الرد التلقائي من خلال رسائل قصيرة وفعالة تلبي احتياجات المتصل، ومراعاة ان تكون هذه الرسائل وفقا للإجراءات المعتمدة من قبل الإدارة المختصة.
- يجب أن يكون صوت المتصل مناسباً وطبيعياً لا عاليا ولا منخفضاً، وأن تكون نبرة الصوت مساوية لنبرة الصوت الطبيعية عند الحديث مع شخص يبعد مترا واحداً، فإذا كان أقل من ذلك قد لا يمكن سماعه وإذا كان عاليا سيُعتبر صراخاً .
- العمل على تحسين أسلوب وطريقة الكلام وطبقة الصوت المناسبة عن طريق التدريب والممارسة الصحيحة، واستخدام بعض الأساليب المساعدة مثل استشارة الزملاء المخلصين لتقييم نبرة الصوت، أو استخدام آلة التسجيل للتقييم الذاتي.

- الحرص على الانصات بشكل جيد للطرف الاخر عند تحدثه وعدم مقاطعته، مع المحافظة على التركيز أثناء الاتصال وطرح الأسئلة التي تساعد على الاستزادة بالمعلومات عند الضرورة.
- استخدام مجموعة من الكلمات المختلفة والعبارات القصيرة أو الأصوات التي تدل على فهم ما قاله الطرف الاخر.
- من المهم التحضير كتابيا للنقاط المهمة قبل اجراء الاتصال لكيلا يتخذ الاتصال مجرى اخر غير الهدف الأساسي له وللتأكد من أن المتصل لم ينس مناقشة الأمور المهمة.
- استخدام لغة محايدة عند تحدث الطرف الاخر عن أمور سلبية من وجهة نظره.
- الابتعاد قدر المستطاع عن ألفاظ الأمر مثل "يجب عليك فعل ذلك - قم بذلك الأمر."
- تجنب استخدام المصطلحات التي قد لا يستطيع عامة الناس فهم دلالتها واستبدالها بالألفاظ العامة المناسبة للجميع.
- تجنب استخدام اللهجة العامية قدر الإمكان، لأن الطرف الاخر قد لا يعرف هذه اللهجة المحلية مما يخلق نوعا من سوء الفهم.
- مراعاة أن يكون معدل سرعة الحديث مناسباً، ويشير المختصين أن المعدل المناسب يقاس بما يقارب 175 كلمة في الدقيقة، فالحديث البطيء يؤدي إلى الملل والحديث السريع يؤدي إلى عدم الفهم، وكلاهما يسبب الشعور بالإحباط لدى الطرف الاخر.
- الحرص على التركيز الكامل في الاتصال وعدم ازعاج الطرف الاخر بأي أصوات قد تؤثر على جودة الصوت أو تشعر الطرف الاخر بعدم الاهتمام، كالتثاوب أو تناول الطعام والشراب أو تحريك الأشياء.
- لإنهاء الاتصال يجب ان يتم ذلك بطريقة واضحة ولبقة، باستخدام العبارات المناسبة تدل على ان المحادثة انتهت، وانتظار أن يقوم الطرف الاخر بإغلاق السماعه أولاً.

□ قواعد الاتصالات الهاتفية الواردة:

- هي الاتصالات الهاتفية التي ترد إلى المكتب أو المنظمة سواء من داخلها أو خارجها ويتم استقبالها في الغالب دون تخطيط مسبق، ولها قواعد معينة يجب الالتزام بها في سبيل اكتساب مهارة الاتصال الهاتفي وهي كالتالي:
- يجب أن يعي الأفراد في المكتب أثناء الاتصال الهاتفي أنهم مسؤولون مسؤولية كاملة عن جميع الاتصالات التي يتم الرد عليها.
- الحرص على سرعة الرد على الاتصال، لأن أي تأخير يعطي صورة سلبية عن المنظمة، فقد يظن المتصل أن الاعمال لا تجري بشكل صحيح أو لا يتوفر عدد كافٍ من الأفراد للرد.
- ويعد المعيار القياسي المقبول لسرعة الرد هو الرد خلال الرنات الثلاث الأولى.
- في حال وجود أكثر من اتصال هاتفي، يراعى قبل استخدامه الاعتذار بلباقة وكياسة من أحدهما لحين الانتهاء من الآخر، ويجب هنا مراعاة أهمية المتصل أو أهمية موضوعه وتحديد الأولوية لأحدهما بناء على ذلك.
- عند الحاجة لمغادرة المكتب يجب التنسيق مع زميل اخر للرد على الهاتف أو تفعيل جهاز الرد الآلي مع الحرص على المراجعة المستمرة لرسائل البريد الصوتي خلال مدة أقصاها يوم عمل واحد.
- ابتداء المكالمة بالتحية ثم التعريف بالنفس من خلال ذكر الاسم واسم الإدارة التابع لها لإعطاء المتصل إشارة انه قد اتصل بالشخص الصحيح.
- الاستفسار من المتصل عن هويته والتأكيد على نطق الاسم بشكل صحيح ثم السؤال عن سبب الاتصال والخدمات التي من الممكن تقديمها له.
- العمل على مساعدة المتصل بصدق وعدم تحويل المكالمة إذا كان بالإمكان حلها.
- التعامل مع المتصل بلباقة وهدوء في حال الغضب وإظهار التعاطف الصادق معهم والتفهم لمشكلاتهم.
- تجنب إبداء الاعذار بقدر الإمكان، فالمتصل يريد الحل وليس الاعذار. ومن الاعذار المزعجة تعطل جهاز الحاسب.

- عند تلقي اتصال نيابة عن المدير يجب تسجيل جميع معلومات الاتصال في نموذج رسالة هاتفية، كهوية المتصل وزمن الاتصال والغرض منه ورقم التواصل، والعمل على مساعدة المتصل قدر الإمكان إذا كان الأمر ضمن صلاحيات الموظف أو محاولة تحويلها للإدارة المختصة بموضوع الاتصال.
- عند تلقي الاتصالات نيابة عن مسؤول، من المهم معرفة مكان وجوده للاتصال به في الحالات الاضطرارية.
- عندما يتطلب موضوع الاتصال تحويله إلى طرف آخر، حينها لابد من إبلاغ المتصل بذلك مع توضيح السبب والتأكد من أنه لا يمانع ذلك.
- عندما يتطلب وضع المتصل في حالة انتظار على الخط، يجب استئذان المتصل مع ذكر السبب وتحديد وقت الانتظار، مع الحرص على الا يتعدى وقت الانتظار دقيقة واحدة.
- قبل انتهاء الاتصال، يجب الحرص على تلخيص كل ما ورد في المكالمة، مع التأكيد على إعادة الإجراءات المطلوب اتخاذها للمتصل، ثم شكر المتصل.
- بعد الانتهاء من المكالمة مباشرة، يجب تدوين أي معلومات مهمة لتوثيق عملية الاتصال ومتابعة ما تم الاتفاق عليه في المكالمة باستخدام نماذج معدة مسبقاً.

□ قواعد الاتصالات الهاتفية الصادرة:

- هي الاتصالات الهاتفية التي تصدر من المكتب أو المنظمة إلى أحد الأفراد أو الإدارات داخلياً، أو إلى عميل ما أو منظمة خارجية، وتتميز الاتصالات الصادرة بإمكانية التخطيط المسبق والاستعداد لها من قبل مجري الاتصال، إذ بإمكانه تحديد الشخص المتصل به، وموضوع الاتصال والوقت بما يلبي احتياجات العمل. وللاتصالات الصادرة قواعد معينة يجب الالتزام بها في سبيل اكتساب مهارة الاتصال الهاتفي وهي كالتالي:
- يجب التخطيط للاتصال الهاتفي من خلال تحديد الهدف من الاتصال والمعلومات المطلوب الحصول عليها، وكتابة الملاحظات والاسئلة المراد التعرض لها، مع تجهيز جميع الوثائق والمستلزمات الخاصة بذلك لتوفير الوقت والجهد والحد من الوقوع في الأخطاء أثناء المكالمة.
- الاستعداد الجيد للمكالمة وتهئية المناخ المناسب للاتصال، كإغلاق باب المكتب، أما في حال كان المكتب مشتركاً يمكن اتخاذ موقع هادئ للابتعاد عن مصادر التشويش، مع إبلاغ الآخرين والطلب منهم عدم المقاطعة.
- يجب معرفة الإدارة أو المنظمة المراد الاتصال بها ومحاولة معرفة أسماء الأفراد إن أمكن.
- التأكد من صحة الرقم بالرجوع إلى نسخة محدثة من الأدلة الهاتفية الورقية أو الالكترونية وخاصة المتعلقة بالمنظمة.
- عند طلب الرقم، يجب التحلي بالصبر وإعطاء مستقبل الاتصال مهلة كافية للرد، ويعد المعيار القياسي المقبول لمهلة انتظار الرد هو من ستة إلى ثمان رنات.
- عند استجابة الطرف الآخر، من اللباقة أن يبدأ المتصل بالتعريف بنفسه والمنظمة التي يعمل بها دون أن يطلب منه ذلك.
- إذا كانت المكالمة ستطول لابد من توضيح ذلك للمستقبل مع ذكر الأسباب والاستفسار منه إن كان وقته يسمح بذلك، مع ذكر الوقت المقدر تقريبا للمكالمة.
- الحرص على مشاركة المستقبل في الاتصال وإتاحة الفرصة له للتعبير عن وجهة نظره، والرد على استفساراته وتفهم اعتراضاته، وذلك يعطي الاتصال الهاتفي مزيداً من الفاعلية.
- قد تتطلب مجريات الاتصال تحويله إلى المدير، لذلك يجب أخذ الموافقة منه قبل بدء الاتصال.
- في حال الحاجة لتكرار الاتصال أكثر من مرة وفقاً لمتطلبات الموضوع، يجب التأكد من موافقة المدير بذلك، ثم إرسال رسالة مختصرة توضح الاسم وجهة العمل ونبذة مختصرة عما هو مطلوب، ثم السؤال عن أنسب وقت لمعاودة الاتصال.
- على المتصل إنهاء المكالمة بطريقة ودية ومحترمة عند التأكد من تحقيق هدف الاتصال.
- العمل على تلخيص المكالمة والتأكيد على النقاط المهمة فيها ومخرجاتها، وتوثيق الاتصال باستخدام النماذج الخاصة بذلك.

□ دليل الاتصال الهاتفي:

- عادة ما تصدر الجهات التي تتولى تقديم خدمات الاتصالات في المجتمع دليلا هاتفيا شاملا كل فترة معينة) سنة مثلا (يتضمن قوائم بأسماء وأرقام هواتف المؤسسات والأفراد المشتركين في خدمات الاتصال المختلفة والتعليمات الخاصة باستخدام ذلك الدليل سواء فيما يتعلق بكيفية الحصول على الرقم المطلوب أو كيفية الاتصال الداخلي والدولي وفروقات التوقيت وأسعار المكالمات. ويتم توضيح الطريقة التي رتب بها ذلك الدليل كالطريقة الهجائية بالنسبة لعناوين الأفراد، أو حسب النشاط التجاري بالنسبة للمؤسسات، وقد تخصص بعض الصفحات بألوان مختلفة لتمثل قطاعا معينا.
- ولقد كانت الأدلة سابقا ورقية وأصبحت الان الكترونية يمكن الحصول عليها من شركات الاتصال على أسطوانات الكترونية) CD (أو على مواقعها الالكترونية على شبكة الانترنت وفق تصاميم جذابة وسهلة الاستخدام. كما تقوم بعض المؤسسات العامة والخاصة بإصدار أدلة هاتفية خاصة بإداراتها وموظفيها، وقد تقوم بتوزيع تلك الأدلة على بعض الجهات ذات العلاقة.
- ومهما كانت تلك الطرق فإن تواجد تلك الأدلة الهاتفية لدى السكرتير يعد أمرا مهما لا يجب الإغفال عنه كون عمله في الغالب يعتمد على الاتصالات. وعلى السكرتير أن يحتفظ بنسخ محدثة دائما لكي تسهل عليه مهمة البحث عن الأرقام، بالإضافة إلى ان السكرتير يستطيع بنفسه أن يقوم بإعداد دليل هاتفي لمكتبه يتضمن عناوين الأفراد والجهات التي يتعامل معها مكتبه باستمرار ومرتبته ترتيبا يسهل عملية استخدامه.

□ نماذج الاتصال الهاتفي:

تقوم المنظمات بتصميم نماذج مختلفة تهدف إلى تدوين المعلومات الخاصة بكل نوع من أنواع المكالمات الهاتفية، وذلك من أجل توفير الوقت الخاص بالموظف سواء كان سكرتيرا أو مديرا أو غير ذلك بحيث تكون بمثابة مرآة تذكيرية للموظف عن أهم المعلومات التي يجب عليه تدوينها، والسكرتير الناجح هو الذي يستطيع تدوين معلومات الاتصال بالشكل الواضح والمختصر ليفهمه الرئيس. ومن الأمثلة على النماذج الهاتفية الرسمية ما يلي:

مكالمة هاتفية واردة

التاريخ: _____ الساعة: _____

مضالمة للسيد: _____ وظيفة: _____ هاتف: _____

من السيد: _____ وظيفة: _____ هاتف: _____ عنوانه: _____

○ يرجى الاتصال به هاتفياً.

○ يرجى انتظار الساعة _____ يوم _____ في _____

○ يرجى انتظار الساعة _____ يوم _____ في _____

○ يعتذر عن الحضور وسنصل لتحديد موعد آخر.

○ يرجى التأكد على موعدكم الساعة _____ يوم _____

○ يحيركم بأن الاجتماع لن يوجز وسيعقد في موعد المقرر.

○ يرجى الاتصال به الساعة _____ يوم _____ هاتف: _____

الرسالة: _____

طرق وأساليب التعامل مع وسائل التواصل الاجتماعي:

شكل ظهور الانترنت حدثاً عالمياً أثر في جوانب الحياة كافة، وأصبح جزء لا يتجزأ منها مما أسهم في تغيير أوجه الحياة المختلفة في زمن قياسي وشهدت تطورا متلاحقا في سنوات قصيرة، وسرعة في نقل الاحداث حول العالم. وقد ظهرت مع هذه التطورات مجموعة من الظواهر المختلفة من أهمها وسائل التواصل الاجتماعي التي يشترك عبرها ملايين من الناس بحسب اهتماماتهم وميولهم، وأصبحت وسائل مهمة في الحياة المهنية كذلك وهذا ما حدا بالمنظمات إلى استعمالها في أعمالهم المختلفة للاستفادة منها في تيسير أعمالهم ومواكبة التطور.

□ الاتصال الالكتروني:

يعتبر الاتصال الالكتروني المظلة الكبرى لوسائل التواصل الاجتماعي ويمكن تعريفه على أنه " عملية الاتصال والاستقبال من خلال وسائل الاتصال الرقمية المختلفة، متضمنة شبكات الاتصال المختلفة التي تربط مكونات المنظمة ببعضها وتربط المنظمة بالبيئة الخارجية أيضا".

□ خصائص الاتصال الالكتروني:

- السرعة الفائقة في نقل البيانات والمعلومات
- توفير المساحة لنقل وتخزين كميات كبيرة من البيانات
- لا يوجد تأثير لبعدي الزمان والمكان على الاتصال الالكتروني
- القدرة على استخدام الوسائط المتعددة كالنصوص والرسوم والصور الثابتة والمتحركة والاصوات والتأثيرات المختلفة لتوصيل الأفكار والمعاني.
- سهولة الاستخدام وتبادل الوسائط المختلفة
- انخفاض التكاليف مقارنة بوسائل التواصل التقليدية
- تنوع وتعدد وسائل الاتصال الالكترونية كالمواقع الالكترونية - البريد الالكتروني - وسائل التواصل الاجتماعي

□ وسائل التواصل الاجتماعي:

يطلق مصطلح وسائل التواصل الاجتماعي على مجموعة من المواقع المتاحة على شبكة الانترنت العالمية التي تتيح التواصل بين الافراد. ويمكن تعريف وسائل التواصل الاجتماعي بأنها "حلقاات اجتماعية بين الأهل والأصدقاء وغيرهم، يتم التواصل فيها عبر الانترنت، يتبادلون فيها اهتماماتهم المشتركة التي تتضمن مواضيع خاصة وعامة على شكل كتابات وصور وفيديو ودرشات وتعارف".

□ تصنيف وسائل التواصل الاجتماعي:

أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي في وقتنا الحالي كثيرة جدا ومتعددة، وبالرغم من تعددها يمكن ان نصنفها إلى ثلاث فئات رئيسية تبعا للخدمة المقدمة أو الهدف من انشائها.

وسائل تواصل شخصية:

حيث يتبادل شخص واحد فقط اهتماماته مع اصدقاءه او دائرته الاجتماعية، مثل المدونات الالكترونية - موقع فليكر.

وسائل تواصل ثقافية:

وسائل تواصل تستقطب مستخدمين مهتمين بعلم معين او فن معين او ثقافة معينة وتشمل مواقع المكتبات الالكترونية أو تطبيقات البث الصوتي البودكاست.

وسائل تواصل مهنية:

هي وسائل تواصل الكترونية تربط أصدقاء العمل وأصحاب العمل والشركات مع بعضها البعض، وتتضمن ملفات للمستخدمين تحتوي سيرتهم الذاتية، وتجمع أصحاب المهن المتشابهة لخلق بيئة تعليمية وتدريبية فاعلة مثل تطبيق لينكد إن.

□ خصائص وسائل التواصل الاجتماعي:

- التفاعل والتشاركية: يتسم التواصل عبر شبكات التواصل الاجتماعي بالتفاعلية، إذ يقوم كل عضو بإثراء صفحته بالأحداث والمعلومات المختلفة عن حياته الشخصية والاجتماعية والمهنية التي يرغب بتقديمها للآخرين، وتسمح هذه الوسائل لأعضاء بمشاركة تلك المنشورات أو التعليق عليها، ويكون بمقدور صاحب الصفحة بروية هذه المشاركات والتفاعل معها.
- قلة التكلفة: فالتسجيل في معظم هذه الوسائل مجاني، والمشاركة فيها مجانية، بالرغم من وجود بعض الخصائص المتقدمة التي توجد عليها رسوم نقدية لكن تعتبر هذه الرسوم رمزية وغير مكلفة ويمكن الاستغناء عنها.
- سهولة الاستخدام: لا يحتاج الفرد لمهارات خاصة عند استخدام وسائل التواصل الاجتماعي عدا المهارات التقنية الأساسية، بالإضافة إلى أن هذه الوسائل متوفرة بكافة اللغات ولا يلزم تعلم لغة معينة لها.
- الحضور الدائم غير المادي: أي متوفرة بشكل دائم ولا تتطلب حضور كل أطراف الاتصال في نفس الوقت، بل يمكن الحضور والاتصال المباشر بها في أي وقت افتراضيا.
- دعم التجمعات: تتوافر في وسائل التواصل الاجتماعي خدمات تتيح للأشخاص بإنشاء مجموعات تشترك في الاختصاص، أو الانتماء الديني أو الاجتماعي أو السياسي وغيرها.
- إذابة الفواصل الطبقيّة: أي توفر وسائل التواصل الاجتماعي فرصة للاتصال بالدعاة وطلبة العلم والادباء والعلماء والرؤساء بصورة مباشرة دون أي عوائق.
- المرونة: يمكن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في أي وقت واي مكان ومن أي جهاز تقني. أي لا يوجد معوقات تحد من استعمالها في بعض الحالات.
- الفورية: تسمح وسائل التواصل الاجتماعي بالمحادثات الفورية والتفاعل المباشر والسريع بين أطراف الاتصال.

□ إدارة الصورة الذهنية عبر وسائل التواصل الاجتماعي:

يمكن تعريف الصورة الذهنية بأنها "النتائج النهائي للانطباعات الذاتية للأفراد والجماعات تجاه المنظمات، وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة وغير المباشرة، وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم." وغالبا ما تعتبر إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة من مهام فريق العلاقات العامة لكن قد يقوم بها كل الموظفين في المنظمة في حال توفرت لديهم المهارات اللازمة، ومن الممكن أن تكون من مهام مدير المكتب حيث يشرف على وسائل التواصل الاجتماعية الخاصة برئيسه المباشر ويدير الصورة الذهنية له من خلالها. وتكافح المنظمة من أجل تطوير صورتها الذهنية وإدارتها بشكل صحيح لما ينتج عنه من آثار إيجابية:

- تنشيط مبيعات المنظمة
- ترسيخ النيات الحسنة للمنظمة
- تعزيز علاقات إيجابية مع المجتمع وقادة الرأي
- تحقيق التميز التنافسي

□ مراحل إدارة الصورة الذهنية:

المرحلة الأولى: بناء الصورة:

تبدأ عندما تكون المنظمة غير معروفة، وفي هذه المرحلة لا بد أن تعمل على خلق صورة إيجابية لنفسها لدى الجمهور، وتعتبر هذه المرحلة صعبة لأن معظم أفراد المجتمع يجهلون المؤسسة، لذلك من المهم وضع خطة استراتيجية اتصالية حديثة ومؤثرة تتضمن وسائل حديثة تقوم من خلالها المنظمة بنشر رؤيتها ورسالتها وأهدافها عبر وسائل التواصل الاجتماعي والتفاعل مع كافة الأطراف فيها.

المرحلة الثانية: المحافظة على الصورة:

في هذه المرحلة إذا تم النجاح في الحصول على معلومات وردود فعل من الجهود الاتصالية في المرحلة السابقة، فيمكن اخذ المعلومات هذه والاستفادة منها في تطوير صورة المنظمة والمحافظة عليها، أما إذا تم الفشل ولم توجد هناك معلومات وردود فعل على محاولات التواصل، هنا يتم إعادة صياغة الاستراتيجيات الاتصالية ومحاولة البحث عن وسائل تواصل اجتماعي أكثر فاعلية.

المرحلة الثالثة: تصحيح الصورة:

وهي تحدث عندما تعاني المنظمة من أزمة، وفي هذه المرحلة لا بد من تصميم استراتيجية اتصالية لاستعادة صورة المؤسسة، وتعد مرحلة حرجة نظراً لأنها تهدد صورة المؤسسة واحتمال زوالها، وذلك يحتم على البقاء على استعداد ومراقبة وسائل التواصل بشكل مستمر وتطوير الأساليب باستمرار.

□ إدارة الأزمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي:

الأزمة حدث يكون له تأثير شديد على المنظمة ووظائفها وجمهورها، وإذا لم يتم التعامل معه بطريقة صحيحة، فإنه يهدد نمو المنظمة ويحد من قدرتها على القيام بمهامها والحفاظ على مكانتها وسمعتها، لذلك من المهم وضع خطط استراتيجية اتصالية تساعد المنظمة في مواجهة الأزمات ومنع أو التقليل من أثرها السيء على المنظمة. ويمكن الاستعانة بوسائل التواصل الاجتماعي في خطط مواجهة الأزمات كونها وسائل تواصل حديثة تفاعلية وفورية ومتعددة الاستعمالات، وهي تعد أكبر وأسرع قناة اتصال لتوصيل المعلومات لأكبر عدد ممكن من الأفراد في العالم، فعند وجود أزمة لدى المنظمة يمكنها استخدام وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة لوضع تصريحات بشأن الأزمة، ومدى تأثيرها، وتطمين جمهورها وعملائها.

□ التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي:

يمكن تعريف التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي بأنه "توظيف وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة بهدف الترويج أو البيع أو خدمة العملاء"، وهذه الوسائل تتميز بأنها تتيح للعملاء إمكانية التفاعل مع المنظمة بعكس الوسائل التقليدية القديمة كالإعلانات في الجرائد الورقية التي كانت أحادية الاتجاه ولا يمكن معرفة ردود فعل العملاء عنها. والتسويق من خلال وسائل التواصل الاجتماعي يتميز بالفاعلية وقلة التكلفة والجهد مقارنة بالتسويق التقليدي، ويأخذ العديد من الأشكال كالصور، مقاطع الفيديو، الرسائل النصية. ويقوم كل من يستلمها بإعادة إرسالها لمن يعرفهم وذلك يحقق أكبر قدر ممكن من الانتشار لسمعة المنظمة، ويمكننا مما سبق أن نقول إن وسائل التواصل الاجتماعي تقدم عدة خدمات للمنظمة منها:

- نشر أخبار المنظمة.
- التعريف بالموقع الإلكتروني للمنظمة ووسائل التواصل الأخرى.
- بناء وصيانة سمعة المنظمة.
- مواكبة التطور التكنولوجي.
- الوصول إلى شرائح جديدة من المجتمع.
- شرح طبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة والتسويق لها.

- تلقي الشكاوى والمقترحات والعمل عليها بسرعة.
- القيام باستطلاعات الرأي العام ومعرفة آراء الجمهور تجاه المنظمة وما تقدمه.
- تصحيح المفاهيم الخاطئة عن المنظمة.
- جذب كفاءات جديدة والتعرف على الموظفين المناسبين.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية، فالترويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي يعتبر صديق للبيئة.

□ أهم وسائل التواصل الاجتماعي:

منصة تويتر Twitter:

منصة مجانية تسمح للأشخاص بالتسجيل فيها وإرسال محتوى يطلق عليه "التغريدات" التي تحتوي نصوص لا تتجاوز 240 حرف أو صور أو مقاطع فيديو أو بث مباشر، ويمكن للجميع التفاعل مع هذه التغريدات في حال كان الحساب عام. ويعد تويتر أداة فعالة للتواصل وتحسين الصورة الذهنية للمنظمات من خلال التواصل مع العملاء ومعرفة احتياجاتهم وملاحظاتهم، كما يستخدم كأداة تسويق رسمية للترويق للخدمات والمنتجات.

منصة فيسبوك Facebook:

من أهم مواقع التواصل الشخصية، تمكن الأفراد من بناء ملف شخصي خاص بهم، ونشر وإرسال الرسائل لكل الأشخاص الموجودين على قائمة الأصدقاء، وهي تعتبر قناة تواصل ومنبر لعرض الأفكار والأنشطة، والتفاعل مع الآخرين، ويمكن استعمال فيسبوك من قبل المنظمات كقناة تسويقية تعتمد على التواصل مع العملاء الداخليين كالموظفين والخارجيين كالجمهور.

منصة اليوتيوب YouTube:

منصة إلكترونية تدعم نشاط تحميل وعرض وتنزيل ومشاركة الأفلام بشكل عام ومجاني في العديد من المجالات والمواضيع المختلفة، وتقوم المنظمات باستخدام اليوتيوب بغرض الاستفادة منه في إنشاء القنوات الخاصة بها وبث المواد الإعلامية والإخبارية والتسويقية والتوعوية وغيرها لشريحة واسعة من الجمهور، بدون تحمل أي تكاليف مقابلها.

منصة لينكد إن LinkedIn:

تعتبر من أهم وسائل التواصل الاجتماعي المهنية المرتبطة بالأعمال التجارية، وهي منصة إلكترونية تسمح للأفراد والمنظمات بفتح صفحات خاصة بهم ومشاركة معلوماتهم المهنية والتجارية. كما تستخدم لإجراء اتصالات شبكية بين العديد من المجموعات المهنية، وتتوجه المنصة إلى المحترفين في قطاعات الأعمال، وتستخدمها المنظمات لتدعيم روابط التواصل بين موظفيها وتساعد في الحصول على الأفراد المؤهلين عن طريق إدراج الوظائف الشاغرة في المنصة، والحصول على مرشحين محتملين من خلالها. بالإضافة إلى إمكانية تعزيز الوعي بالعلامة التجارية والتواصل مع العملاء والمستثمرين.

منصة سكايب Skype:

هي منصة فعالة لعمل محادثات فيديو أو نصية أو صوتية، ويعد من أشهر برامج الاتصال عبر الإنترنت وأسهلها استخداماً. وهو يتيح للمنظمات تسهيل الاتصال وعقد الاجتماعات والمؤتمرات والندوات عن بعد. وتتميز الاتصالات التي تتم عبر البرنامج بأنها مشفرة باستخدام تقنية تحافظ الشركة على سريتها، وهذا ما جعل هذه المنصة ذات شعبية كبيرة جداً عند المستخدمين الأفراد والمنظمات.

منصة الواتساب WhatsApp:

هو تطبيق يعنى بتبادل الرسائل الفورية المجانية بين المستخدمين، بالإضافة إلى إمكانية استخدام الدردشات ضمن مجموعات وتبادل الوسائط المختلفة من صور وفيديو وملفات صوتية. وبإمكان الأفراد في المكتب استخدامه للتواصل السريع فيما بينهم، وتقوم المنظمات باستخدامه لإنشاء مجموعات تضم موظفيها في الأقسام المختلفة ورؤسائهم للاستفادة من التواصل

السريع واتخاذ القرارات السريعة في الوقت المناسب. كما أنه تم تطويره ليقدم قطاع الأعمال بشكل أكبر؛ إذ أصبح هناك خاصية حسابات الأعمال في الواتساب التي تمكن المنظمات من التفاعل بسهولة وسرعة مع عملائها.

الشخصيات الإنسانية وطرق التعامل مع الأنماط المختلفة في بيئة العمل:

يقوم العمل المكتبي في الغالب على الاتصالات بين الافراد بكافة أنواعها. ومن الأسس التي تضمن نجاح هذه الاتصالات هي فهم شخصية الفرد الذي نقوم بالتواصل معه. وتختلف الشخصيات الإنسانية وتتفرد عن بعضها البعض من حيث الميول والطباع والقدرات، ونظرا لأهمية فهم الشخصية فإنه علينا دراسة وتحليل مختلف أنماط الشخصيات؛ إذ أن الشخصيات الإنسانية تختلف وبالتالي تختلف طرق التعامل معها كل شخصية على حدة. ودراستها تساعد في معرفة أساليب التعامل الصحيحة مع مختلف الشخصيات لإنجاح عملية الاتصالات في العمل المكتبي.

□ تعريف الشخصية:

هي مجموعة من الصفات الجسدية والنفسية الموروثة أو المكتسبة، والعادات والتقاليد والقيم والعواطف، متفاعلة مع بعضها كما يراها الآخرون من خلال التعامل في الحياة الاجتماعية والتي يتميز بها الفرد عن غيره.

□ مكونات الشخصية:

يتضح من التعريف أن الشخصية تتكون من عدة أجزاء تتفاعل مع بعضها البعض، وهذه الأجزاء يمكن تحديدها في أربع مكونات كما يلي:

1. المكونات الجسمية: يقصد بها العوامل التي تتعلق بالنمو الجسمي العام والحالة الصحية العامة، أي الطول والوزن واتساق الأعضاء والخلل أو النقص الجسمي.
2. المكونات العقلية: وهي الوظائف العقلية كالذكاء العام والقدرات الخاصة مثل القدرة اللغوية والقدرة الحسابية.
3. المكونات الانفعالية: وهي التي تتعلق بالنشاط الانفعالي، كالميل إلى الانطواء أو الميل إلى السيطرة.
4. المكونات البيئية: هي العوامل التي توجد في بيئة الفرد وتتفاعل معه وتؤثر عليه، كالعادات والقيم والتقاليد الاجتماعية.

□ أنماط الشخصية وطرق التعامل معها:

يختلف الأفراد في خصائصهم الشخصية سواء كانت على مستوى الفرد أو على مستوى تفاعله مع الآخرين، ورغم الاختلافات إلا أنه يمكن تقسيم الأفراد إلى مجموعات وفقا لتشابههم في بعض الخصائص وهذه المجموعات يطلق عليها الأنماط، وبالتالي تختلف كل مجموعة عن غيرها في خصائصها. وهناك العديد من التقسيمات لأنماط البشرية، وسيتم الحديث عن نوعين من التقسيمات، أولا أنماط الشخصية وفقا للإدراك، وثانيا أنماط الشخصية وفقا للتفاعل الاجتماعي.

أولاً: أنماط الشخصية وفقاً للإدراك:

1- الأشخاص البصريون:

يركز البصريون في تعاملهم على الأشياء المرئية كالصور والمناظر والعروض المختلفة والألوان، وغالبا ما يستخدمون مفردات خاصة في كلامهم مثل: أرى - أشاهد - ألاحظ - أتصور - أتخيل.

2- الأشخاص الحسيين:

يركز الحسيين في تعاملهم مع الآخرين على احساسهم ومشاعرهم، وغالبا ما يستخدمون الكلمات والعبارات ذات الدلالات الحسية مثل: أشعر.

3- الأشخاص السمعيون:

يركز السمعيون بالمؤثرات الصوتية أكثر من الصور والأحاسيس، ويحبون تنويع طبقة الصوت أثناء الحديث، وهم عادة ما يكونون مستمعين جيدين، ويركز السمعيون في تعاملهم مع الآخرين على استخدام الكلمات المرتبطة بالسمع مثل: أسمع - أنصت - اتحدث - أقول.

ثانياً: أنماط الشخصية وفقاً للتفاعل الاجتماعي:

يركز هذا التصنيف على وضع الأشخاص في أنماط بناء على تفاعلهم مع الآخرين وشخصياتهم أثناء التواصل مع الآخرين، وتتعدد الشخصيات في هذا التصنيف لكن سيتم ذكر الأنماط الشائعة جداً في بيئة العمل.

| نمط مدعي المعرفة | |
|--|--|
| الصفات | طريقة التعامل |
| <ul style="list-style-type: none"> • ادعه للقاء خاص وقم بمواجهته وتوضيح النتائج السلبية لسلوكه. • التذكير بالآية الكريمة (وما أوتيتم من العلم إلا قليلاً) • تحدث معه عن معلومات موثوقة وأثبتها بالأدلة اللازمة. • اعطه بعض الاهتمام الذي يبحث عنه وقم بتوضيح نية المساعدة. | <ul style="list-style-type: none"> • يدعي معرفة كل شيء • يفخر ويتحدث عن نفسه طيلة الوقت يمتلك قدر قليل من المعرفة براعة كلامية وقدرة على التعبير متطفل في إبداء النصائح • يخوض نقاشات عقيمة بهدف الانتصار عند النقاش يعلو صوته يقاطع المتحدثين ويسخر منهم |
| نمط الشخصية الشاكية | |
| الصفات | طريقة التعامل |
| <ul style="list-style-type: none"> • الاستماع له وتحديد نقاط شكواه المهمة • طرح الأسئلة التوضيحية لمساعدته في فهم نفسه ومشكلته بدلاً من التذمر. • توجيه تركيزه على الحلول بدلاً من الشكوى عن المشكلة. • مساعدته في توضيح الحلول المنطقية عن الحلول الخيالية | <ul style="list-style-type: none"> • متذمر بشكل مستمر صعب الإرضاء • قليل الثقة بنفسه وقدراته لا يتحمل المسؤولية • يتوسل تعاطف الآخرين دائماً • يركز على ما يحصل عليه الآخرين ويرغب به |
| نمط القنص (لباحث عن الأخطاء) | |
| الصفات | طريقة التعامل |
| <ul style="list-style-type: none"> • عدم اظهار إحساس الحرج • عدم الرد بنفس الطريقة • عدم الانسحاب • توجيه أسئلة تسلط الضوء عليه وتكشف أسلوبه • عدم اعطائه فرصة للسيطرة على الحديث • عندما يتراجع يتم إنهاء الحديث وعدم التمادي في إخراج | <ul style="list-style-type: none"> • يستخدم أسلوب الهجوم في الحديث تصيد الأخطاء التركيز عليها يتعامل مع الأغلبية كأعداء يحمل في نفسه حقد وضيغينة • يستعمل أسلوب القنص عندما يقف أحد في طريق أهدافه • يهدف من هذا الأسلوب الحصول على اهتمام اشخاص يحبهم |

| نمط الشخصية المترددة | |
|---|---|
| الصفات | طريقة التعامل |
| <ul style="list-style-type: none"> ● محاولة زرع الثقة في نفسه ● التخفيف من قلقه ● مساعدته في اتخاذ القرار وتوضيح مساوئ التأخير في ذلك ● معرفة أسباب تردده ومناقشتها معه ● تشجيع القرارات التي يتخذها ● توضيح فكرة أن الثبات يكسب الاحترام ويساعد على اتخاذ القرار ● تقبل فكرة أن الأخطاء واردة وطبيعية | <ul style="list-style-type: none"> ● قلة الثقة بالنفس ● صعوبة في اتخاذ القرار الخجل المبالغ كثرة القلق ● التردد في الاختيار ● الاعتماد على القواعد والأنظمة كثير الوعود ● يطلب المزيد من المعلومات والتأكيدات |
| نمط الشخصية الانهزامية | |
| الصفات | طريقة التعامل |
| <ul style="list-style-type: none"> ● يفضل الابتعاد عنه وعدم التواصل معه ● الحذر من ان يستدرجك لأفكاره ● عدم السماح له بمناقشة رأيك لأنه سيشكك فيه ● تذكيره بأهمية الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها ● تذكيره بأن الخسارة أمر وارد والأفضل العمل بالأسباب والتوكل على الله | <ul style="list-style-type: none"> ● يخشى المواجهة ولا يقبل التحدي يخاف الهزيمة ● يشعر دائما باليأس ويفقد الأمل بسرعة محبط للآخرين ● استهلاكي ولا يتصور نفسه منتجا لا يوجد لديه اهداف ● يجعل الحلول الممكنة مشاكل أخرى يرجح الخسارة دون أن يفعل شيء |
| نمط الشخصية العدوانية | |
| الصفات | طريقة التعامل |
| <ul style="list-style-type: none"> ● الاصغاء الجيد لامتناس غضبه ● الهدوء وضبط النفس وعدم الانفعال ● اثبات الرأي بالأدلة والبراهين ● استخدام المنطق معه ● الابتعاد عن النقاش الشخصي معه ● عندما يحتدم النقاش، يتم العودة للنقاط المتفق عليها لتهدئة الوضع ● عند التمادي يتم إنهاء النقاش بسرعة | <ul style="list-style-type: none"> ● يستخدم أسلوب الهجوم الوقاحة في إبداء الرأي ● التسلط وإلزام الآخرين بأفكاره ● المبالغة في اظهار مشاعر الغضب والاستياء ● المبالغة في الثقة بالنفس التحدي والعناد المبالغ فيه قوة الصوت وارتفاع النبرة |
| نمط الشخصية العنادية | |
| الصفات | طريقة التعامل |
| <ul style="list-style-type: none"> ● اشراك الآخرين معك لتوحيد الآراء مقابل رأيه ● اطلب منه قبول آراء الآخرين لمدة قصيرة للتوصل لاتفاق | <ul style="list-style-type: none"> ● يتجاهل الرأي الآخر ● لا يستمع أبدا ● صلب وقاسي في تعامله |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • الثناء على رأيه قليلا لتخفيف العناد • محاولة الوصول لنقطة مشتركة بين رأيه والرأي الاخر | <ul style="list-style-type: none"> • قد يرفض الحقائق الثابتة في سبيل رأيه |
| نمط الشخصية الخجولة | |
| الصفات | طريقة التعامل |
| <ul style="list-style-type: none"> • اطلب منه تقديم وجهة نظره • العمل على زيادة ثقته بنفسه من خلال اعطائه أمور سهلة في البداية • عدم تقديم بدائل متعددة امامه، بل إعطائه الحل المناسب | <ul style="list-style-type: none"> • يفتقر للثقة بالنفس متحفظ جدا • سريع التأثر والتغيير يختبئ خلف الاخرين |
| نمط الشخصية الثرثار | |
| الصفات | طريقة التعامل |
| <ul style="list-style-type: none"> • الابتعاد معه عن الأسئلة المفتوحة • توجيه الحديث عن العمل عندما يبدأ في الخروج عن الموضوع • مقاطعة حديثه وتذكيره بأهمية الوقت | <ul style="list-style-type: none"> - كثير التحدث عن كل شيء ما عدا الموضوع محل النقاش ويقضي زمن طويل في التحدث غالبا عن نفسه |

□ الشخصية السوية والغير سوية:

يقصد بمصطلح السوية هو خلو الفرد من الانحرافات أو الاضطرابات الواضحة سواء كانت جسدية أو نفسية أو اجتماعية في خصائصه وسماته وتصرفاته. ويعتبر هذين النوعين من الأنواع الرئيسية العميقة التي يجب الاهتمام بها وفهمها في علم نفس الشخصية. فكل من يقابله الفرد أمامه في حياته إما أن يكون سويا أو غير سويا، ومن المهم التعرف عليها لمعرفة مدى خلو الأشخاص الذين نتواصل معهم من الانحرافات والاضطرابات والتي تحدد إمكانية التواصل معهم من عدمها.

الشخصية السوية:

هي الشخصية الطبيعية التي تملك القدرة على التوافق مع المواقف التي تمر بها في الحياة من خلال تفاعلها مع الاخرين، ويطلق على الشخص بأنه سوي عندما يدرك مسؤوليته إدراك كامل تجاه الحياة ويعبر عن نفسه في المواقف المختلفة ويشعر بالآخرين واحتياجاتهم ويشاركهم، ويعرف أساليب التعامل الصحيحة مع الأشخاص والمواقف التي تضعها الحياة أمامه.

خصائص الشخصية السوية:

- لديه رغبة وقابلية للعمل
- الخلو من الأمراض النفسية
- القدرة على مواجهة مشاكل الحياة
- يتفهم وجهات نظر الاخرين
- يكن الاحترام والحب لنفسه والآخرين
- يشعر بتعب يتساوى مع الجهد الذي يقدمه
- ويشير الله تعالى في كتابه الكريم إلى العديد من خصائص وسمات الشخصية السوية:
- الايمان بالله وأداء العمل الصالح
- محبة الله ورجاء رحمته والخشية من عذابه

- الصدق في القول
 - اخلاص النية
 - العفو عند المقدرة
 - حفظ الأمانة
 - الصبر وتحمل مشاكل الحياة
 - العفة وعزة النفس وكرامها
 - التطلع إلى المعرفة والاستزادة بالعلم
 - المروءة والتعاون وحب الخير
- الشخصية غير السوية:**
- هي الشخصية التي تواجه اضطراب ناشئ عن فشل الفرد في التوافق مع نفسه ومع البيئة المحيطة به، فهو يواجه مشكلات نفسية ومحاولات فاشلة للتوافق وحل الازمات، ولكن يفشل في إيجاد الحلول.

خصائص الشخصية غير السوية:

- عدم التوافق مع من حوله ويشكو منه الاخرين
- كثرة المشاعر والأفكار السلبية كالشك والقلق
- ليس لديه رغبة في العمل

مهارات التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين والعاملين والجمهور:

يمثل المكتب وحدة اجتماعية تحتوي على الكثير من الأفراد الذين يختلفون بعضهم عن بعض في سمات وخصائص معينة، فإضافة إلى الاختلاف في الخصائص الديموغرافية مثل السن، الجنس، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية وغيرها، تبرز أهمية معرفة موقع كل من هؤلاء الأفراد ودوره الذي يمارسه في المنظمة، فقد يكون مديرا، أو زميلا، أو مرؤوسا، أو عميل، أو زائر. وبناء عليه، فإن المكتب ومن خلال الاتصال مع هذه الفئات المختلفة يصبح بيئة قائمة على شبكة من العلاقات الإنسانية، مما يبرز أهمية وجود العلاقات الإيجابية بينهم. والاتصال الفعال مع هذه الفئات المختلفة يتطلب المعرفة العلمية الصحيحة لكيفية التواصل مع كل فئة على حدة لتحقيق كفاءة الاتصال.

□ الذكاء التواصلي:

يتطلب بناء العلاقات الإنسانية الإيجابية استخدام نوع من القدرات يطلق عليه لفظ "الذكاء التواصلي"، وهذه القدرة مكونة من عدة أنواع فرعية من الذكاء مرتبطة فيها. فكلما نمت لدى الفرد هذه الأنواع الفرعية من الذكاء نتج عنه بناء قدرة الذكاء الاتصالي، وهذه الأنواع الفرعية موضحة كما يلي في الجدول التالي:

| الأنواع الفرعية للذكاء التواصلي | | |
|---------------------------------|---|--|
| النوع | التعريف | الخصائص |
| الذكاء اللغوي | القدرة على استخدام المفردات بمهارة والتعبير عن الأفكار بطلاقة | - استخدام مفردات لغوية ثرية - استخدام استعارات وتشبيهات ملائمة - الإدلاء بتعليقات ذكية |

| | | |
|---|--|-------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تحديد الأهداف الذاتية - الاستقلال في التفكير - معرفة نقاط القوة والضعف - حسن الانصات | <ul style="list-style-type: none"> - القدرة على معرفة وفهم الذات - والتواصل معها | <p>الذكاء الذاتي</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - القدرة على قيادة الآخرين - سرعة تكوين الصداقات - تزويد الآخرين بالمعلومات - مشاركة الآخرين مناسباتهم | <ul style="list-style-type: none"> - القدرة على فهم الآخرين والتعامل معهم والتأثير فيهم | <p>الذكاء الاجتماعي</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بمشاعر الآخرين بصدق - التعاطف مع الآخرين - ضبط النفس | <ul style="list-style-type: none"> - القدرة على معرفة وتحسين حالة الآخرين النفسية والتعاطف معهم | <p>الذكاء العاطفي</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - سرعة البديهة - الابداع في صياغة الموقف المضحك - حس المرح - التفريق بين الموقف الفكاهي والجدي | <ul style="list-style-type: none"> - القدرة على إدراك المواقف المضحكة وصناعتها وسردها | <p>الذكاء الفكاهي</p> |

□ التعامل الفعال مع المدراء:

بناء علاقة جيدة مع المدير هو مفتاح النجاح المهني ويسهم في تقدم الموظف المهني وتحقيق أهدافه الخاصة بجانب أهداف المنظمة، لذلك من الضروري إدراك الفرد لاهتمامات المدير تجاه المواقف المختلفة.

□ أشكال التعامل مع المدير:

- تزويد المدير بما يطلبه من المهام والمعلومات
- المتابعة مع المدير بما تم إنجازه من المهام ومدى تقدم الأعمال
- طلب المساعدة في حل مشكلة معينة أو اتخاذ قرار معين
- تقديم مجموعة من الأفكار لتطوير العمل والأداء
- طلب توضيح للتعليمات والأوامر المرسله من قبل المدير

□ قواعد التعامل الفعال مع المدير:

- الحرص على إيجاد التوافق في العلاقة مع المدير وبين الأهداف الخاصة وأهداف المدير.
- الحفاظ على مستوى الثقة المناسب في القدرة على أداء العمل وخاصة فيما يتعلق بالأعمال الصعبة التي تحتوي على المخاطرة.
- الالتزام تجاه المدير بإنجاز المهام في الأوقات المحددة وعدم التغيب والتأخر دون اطلاع مسبق للمدير.
- الحرص على تنفيذ أوامر المدير وفق التسلسل الإداري، وفي حال كانت الأوامر مخالفة للأنظمة والقوانين يجب إعلام المدير بذلك خطياً.
- تزويد المدير بالرأي والمشورة والخبرة بكل موضوعية وصدق في المواقف التي تتطلب ذلك.
- الالتزام باطلاع المدير على أولويات العمل والتوقعات لإنجاز المهام مع التقيد بتحقيقها.

- عدم انتقاد المدير أو أخذ المواقف على نحو شخصي أو نشر الشائعات حوله.
- تقدير اسهامات المدير في العمل وتنفيذ قراراته التي تصب في مصلحة العمل.
- الالتزام بضبط الأعصاب والتحكم بالتوتر حتى لا تسوء العلاقة أثناء المواقف الصعبة.
- توثيق المواقف والاحداث التي يقوم خلالها المدير بتعمد تصرف سلبي كتصيد الأخطاء، ثم التحدث مباشرة عنها مع المحافظة على الهدوء والالتزام بقواعد الحوار الفعال.

□ التعامل الفعال مع المرؤوسين:

تقوم عملية الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين باعتباره قائدا يقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد والاشراف عليهم وتوجيههم بما يحقق التأثير فيهم وتحفيزهم للعمل على اهداف المنظمة وتحقيقها. والعلاقة والاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه يجب أن تكون قائمة على الاحترام والثقة المتبادلة لضمان الرضا الوظيفي في العمل.

أشكال التعامل مع المرؤوسين:

- إصدار الأوامر والتعليمات
- الاتصال بغرض تقييم الأداء
- الاتصال بغرض المكافأة أو العقاب أو التأديب
- توضيح الأوامر والتعليمات والتوجيه
- التعرف على المرؤوسين

□ أدوات التوجيه:

يأخذ الاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه شكل التوجيه غالبا، فيقوم بتوجيههم في أعمالهم من خلال إعطاء الأوامر والتعليمات المناسبة لذلك، وتتعدد أدوات التوجيه التي قد يستخدمها الرئيس لكن من أهمها ما يلي:

1- إصدار الأوامر

تعرف الأوامر بأنها القرارات التي يصدرها الرئيس ويطلب من مرؤوسيه كلهم أو بعضهم بحسب الأحوال تنفيذها. وتعتبر من أهم الأدوات؛ إذ يتطلب من خلالها وقف عمل ما أو بدء عمل أو تعديل مسار عمل وغيرها، ويتطلب على المدير أن يلتزم بعدة شروط أثناء إعطاء الأوامر ليسهل على المرؤوس تقبلها والعمل بها:

- يجب أن يكون الأمر معقول وقابل للتنفيذ.
- يجب أن يكون الأمر كامل وواضح، بمعنى ألا يترك استفسارات حول ادائه في عقول المرؤوسين.
- يستحسن أن يكون الأمر بصفة ودية ومحترمة.
- يفضل أن يكون الأمر مكتوب، لأن الأوامر الشفهية تكون عادة أقل تأثير وفهم.

2- إصدار التعليمات

تعرف التعليمات بأنها الإيضاحات التي يصدرها المدير لتوضيح الكيفية التي يجب أن يتم بها التنفيذ الفعلي والواجبات التي صدرت بشأنها الأوامر. وتتميز التعليمات بأنها أكثر تفصيلا وتوضيح الكيفية أداء العمل، وتتضح أهمية التعليمات من أنها تساعد المرؤوسين في المنظمة على معرفة الأسلوب الأمثل لإنجاز العمل المكلف به.

قواعد التعامل الفعال مع المرؤوسين:

- الالتزام بقيم العمل والتعامل الأخلاقي أثناء التواصل لتكوين قدوة حسنة للمرؤوسين.

- القيام بالإشراف على المرؤوسين وتوجيههم وتزويدهم بالتعليمات وفق الأنظمة واللوائح المعتمدة في المنظمة.
- تحقيق العدل والموازنة بينهم في تقسيم العمل، ليؤدي كل منهم عمله المنوط به ويسهم في تكامل أداء المهمة.
- تقييم أدائهم ومساءلتهم على أعمالهم بموضوعية.
- النقد البناء بعيداً عن الآخرين مع الثناء عليهم في حال القيام بالأعمال الإيجابية والتميز.
- احترام حقوقهم والتعاون معهم بمهنية عالية دون محاباة أو تمييز.
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين ومساعدتهم وتحفيزهم على تحسين أدائهم.
- نقل المعرفة اللازمة والخبرات للمرؤوسين وتشجيعهم على زيادة تبادل المعلومات ونقل المعرفة فيما بينهم.
- تمكينهم بواسطة القيام بتفويضهم ببعض الأعمال واعطائهم الصلاحيات المناسبة وتقديم المساعدة في حالة الضرورة.
- الحرص على تشجيعهم على اتباع الطرق والأفكار الإبداعية الجديدة أثناء إعطاء الأوامر والتعليمات لهم.
- الحرص على رفع الروح المعنوية قبل وأثناء وبعد فترات ضغط العمل ومنحهم حوافز مادية أو معنوية تحثهم على بذل المزيد.
- تقديم الدعم لهم وعدم مقاطعتهم ومحاولة فهم وجهة نظرهم، وإظهار التعاطف معهم في حال الشكوى.
- في حال رفض مطالب المرؤوس، يجب على الرئيس توضيح أسباب الرفض ومناقشة ذلك معه.
- مراعاة الفروق الفردية في شخصيات المرؤوسين والتعامل معهم بما يتناسب معها.

□ أنماط المرؤوسين:

يصنف المرؤوسين حسب صفاتهم وسلوكياتهم إلى:

- **المرؤوس المفكر:** هو المرؤوس الذي يلتزم الصمت وينصت تماماً للحديث، ويقوم بتحليلك ويمكن العمل معه بنجاح. يمكن التعامل معه من خلال كسب ثقته والمعرفة التامة بكل الأعمال والوضوح التام معه.
- **المرؤوس المغرور:** هو المرؤوس الذي يتصف بالسيطرة والعناد، والرفض والجدال، والتعالي على الآخرين، ومدح الذات، وإثارة الشك حول الآخرين والسخرية منهم. ويمكن التعامل معه بضبط الاعصاب، والدبلوماسية في استخدام الثواب والعقاب للحد من سلوكه غير المرغوب فيه.
- **المرؤوس المرح الودود:** هو المرؤوس الذي يتصف بهدوء الاعصاب، والتعليقات المرحية المنضبطة، ويحاول التودد للآخرين وكسب ثقتهم، ويتصف بكثرة الكلام. ويمكن التعامل معه بعدم إعطائه فرصة للإسهاب والخروج عن الموضوع مع عدم الضغط عليه.
- **المرؤوس المتردد:** هو المرؤوس الذي يتصف بالخجل، والشك والارتياب، وعدم الثقة بالنفس، وببطء اتخاذ القرارات. ويمكن التعامل معه بالصبر، ومحاولة تخفيف التردد عنه، وإظهار عيوب التأجيل والتسويف، وتقديم معلومات إضافية له عند الحاجة.
- **المرؤوس العدواني:** هو المرؤوس الذي يستخدم أسلوب الهجوم ورفع الصوت، ويتحدى الجميع باستمرار، ويمكن التعامل معه بالإتصاف الجيد له مع فتح باب المناقشة معه باختصار، والتركيز على نقاط الاتفاق معه.
- **المرؤوس اللطيف:** هو المرؤوس الذي يمتلك عقل متفتح، مهذب ويرغب في أن يعامل باحترام ولا يحب أن يشعر بالضغط ويعتبر موظف ممتاز. يتم التعامل معه بكل ود ولطف والتحلي بكامل الادب والاحترام تجاهه، واتباع المنطقية في عرض وسرد المعلومات له.
- **المرؤوس الحذر:** هو المرؤوس الذي يسعى دائماً لتجنب المشاكل، كثير الشكوك ولا يستطيع اتخاذ قرار بنفسه، ويسعى دائماً لطلب النصيحة. يمكن التعامل معه بالتحدث ببطء والصدق معه واستخدام أسلوب توضيح النقاط الإيجابية في العمل، مثل قول "إن اختيار هذا الأمر يساعدك في تجنب الضرر أو كسب المزيد من النقاط." التعامل الفعال مع العاملين:

هناك أفراد في المنظمة قد لا تربطنا بهم علاقة مرووس ورئيسه، وهم ما نطلق عليه الزملاء والعاملين. ويقوم هؤلاء الأفراد في بيئة العمل بأداء ادوارهم ومهامهم المختلفة بشكل متناسق ومنظم، وتسهم العلاقات الطيبة مع الزملاء في جعل بيئة العمل أكثر إنتاجاً وتفاهماً وتعاوناً؛ إذ تؤدي إلى الاستقرار النفسي والوظيفي وتضمن تحقيق التنسيق الفعال اللازم لإنجاز المهام.

□ أشكال التعامل مع العاملين:

- تنسيق الأعمال والمجهودات في الأعمال المشتركة.
- تقديم المساعدة والعون في بعض المهام أو حل المشاكل أو اتخاذ القرارات.
- تزويد الزملاء بمعلومات تساعد في أداء أعمالهم وتحسين الأداء.
- التعرف عليهم كأفراد وبناء علاقات اجتماعية معهم.

□ قواعد التعامل الفعال مع العاملين:

- إقامة شبكة علاقات فعالة قائمة على الشراكة والروابط القوية والاهتمامات المشتركة بين الزملاء.
- معرفة السلوكيات الصحيحة التي تعزز العلاقة الموثوقة بين الزملاء.
- التعامل باحترام ولباقة مع الزملاء بما يضمن المحافظة على علاقات ودية سليمة دون تمييز.
- احترام الخصوصية وعدم الإساءة.
- اتباع كل ما من شأنه أن يعزز روح التعاون بين الزملاء.
- ابداء ومشاركة الرأي بمهنية وموضوعية عالية.
- تقدير جهود الزملاء والاشادة بها في المواقف المختلفة.
- إيجاد نوع من الوفاق والألفة من خلال التعاطف معهم في الحالات التي يتطلبها ذلك، وتفهم احتياجاتهم وظروفهم ومشاعرهم.
- محاولة تجنب الصراعات بين الزملاء لأنها تضيف ضغوط جديدة إلى الضغوط الموجودة إلى العمل.
- تقديم يد العون دائماً لهم.

□ التعامل مع الجمهور أو العملاء:

- يعد العميل العنصر الأهم في المنظمة، إذ تتضافر جميع الجهود لكسب رضاه وإقناعه بالإقبال على الاستفادة من خدمات ومنتجات المنظمة. وكسب رضا العميل يكون عن تحقيق معايير تقديم الخدمة المميزة والمتمثلة في الأمانة والصدق، واللباقة وحسن التعامل، والدقة في تقديم المعلومات، والسرعة في الإنجاز، والمحافظة على اسرارهم، وكل ما يمكن أن تقوم به المنظمة لتحقيق توقعات العملاء وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم.

□ أشكال التعامل مع الجمهور أو العملاء:

- تقديم خدمة أو منتج.
- تقديم المعلومات الدقيقة والكافية لهم.
- مساعدتهم في حال وجود مشكلة من خلال تقديم البدائل.
- إقناعهم بالخدمات الملائمة لاحتياجاتهم ومتابعة طلباتهم.
- التعامل مع الوثائق والمعلومات الشخصية للعملاء بسرية تامة ووفقاً للأنظمة والتعليمات.

- تصنيف الجمهور أو العملاء:**
- العميل الخارجي: الذي يتعامل مع المنظمة بهدف الاستفادة من خدماتها ومنتجاتها.
 - العميل الداخلي: المرووس او الرئيس او الزميل الذي توفر له خدمة أو منتج أو معلومة سواء داخل أو خارج القسم الذي تعمل به.
 - الموردون: الخارجيون والداخليون الذين يوفرون لك خدمة أو معلومة أو منتج.
 - المساهمون: أصحاب الملكية في المنظمة الذين يستثمرون أموالهم فيها.
 - المنظمات الرسمية: كافة المنظمات الحكومية، والخاصة، والتشريعية والقضائية.
 - المنظمات غير الرسمية: مثل الجمعيات الخيرية التي لها علاقة بعمل المنظمة.
 - المجتمع والبيئة المحيطة بالمنظمة.
- قواعد التعامل الفعال مع الجمهور أو العملاء:**
- التواصل مع العميل باحترام ولباقة وكياسة وحيادية وتجرد وموضوعية دون تمييز.
 - استقبالهم والترحيب بهم ومناداتهم بأسمائهم.
 - المبادرة بسؤالهم عن احتياجاتهم والعمل على الاستجابة السريعة لهم.
 - دراسة احتياجاتهم وتحليلها وتصميم السلعة او الخدمة وفقا لاحتياجات العميل.
 - إنجاز معاملاتهم بأكبر قدر من الاهتمام والدقة والسرعة.
 - إظهار الرفق في التعامل معهم خاصة ذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن والأطفال.
 - تنوع المنتجات والخدمات لتلبية كافة الأذواق المختلفة للعملاء.
 - إسعاد العميل وتقديم العون والمساعدة له وكل ما من شأنه أن يعمل على كسب ثقة العميل.
 - التعامل معهم بما يتناسب مع القيم الأخلاقية كالنزاهة والشفافية والسلوك السليم الذي يتوافق مع الأنظمة والقوانين.
 - تقديم خدمة عملاء ذات جودة عالية باستخدام التسهيلات التقنية التي تساعد على تحسين التواصل مع العملاء.

ممارسة مهارات التعامل مع المواقف المختلفة مع تعدد المدراء:

يواجه مدير المكتب أثناء العمل الكثير من المواقف المختلفة والمتعددة، والتي تتطلب مهارات تعامل خاصة تختلف باختلاف الموقف، والشخصيات التي يتضمنها الموقف، فهناك اللقاءات، والزيارات، والاجتماعات، والمؤتمرات، والرحلات، وغيرها. وقد تشمل التعامل مع أفراد من المنظمة أو خارجها. وكل موقف من هذه المواقف له ظروفه الخاصة التي تتطلب التعامل معها بشكل مهني عالٍ جداً. لذلك من المهم على مدير المكتب أن يكون لديه معرفة عامة عن القواعد والتصرفات والإجراءات العامة التي تساعد في التعامل مع هذه الظروف المختلفة، وهذه ما يطلق عليها بدراسة الإتيكيت والبروتوكول. كما ويجب أن يتسم مدير المكتب ببعض الصفات الشخصية التي تساعد على تخطي هذه الظروف بنجاح.

□ الجاذبية الشخصية:

هناك الكثير من الأشخاص لديهم قدرة غريبة على جذب أي شخص يتحدث معهم، ولديهم طرق ومهارات معينة تساعد في أسر قلوب المتعاملين معهم وجذب اهتمامهم على الفور، وذلك ما يسمى بالجاذبية الشخصية أو الكاريزما، ويمكن تعريفها بأنها "القدرة على التأثير على الآخرين إيجابياً والارتباط بهم عقلياً وعاطفياً وثقافياً"، حيث يمتلك بها الفرد سلطة غير عادية، وسحر شخصي على

الآخرين، مما يجعله أكثر إقناعاً وقدرة على التعبير في تواصله مع الآخرين. وتشمل الجاذبية الشخصية على عدة عناصر أساسية ومترابطة تتضح فيما يلي:

- التقدير العالي للذات: ويشمل هذا العنصر الثقة العالية بالنفس، والسلام الداخلي والاعتماد على الذات، والاستقلالية الذاتية.
- القوة المحركة الدافعة: ويشتمل على الأهداف، والقيم الشخصية، والمبادئ التي تساعد في تحفيز ودفع الفرد للقيام بسلوكيات معينة.
- الوعي الحسي: ويشمل الذكاء العاطفي الذي يدرك الفرد من خلاله مشاعر الآخرين ويقدرها أثناء تواصله معهم.
- رؤية الهدف: ويشمل على التصورات، والمعتقدات، والتوجهات التي تساعد في توضيح الرؤية لما يريده الفرد من هذه الحياة.
- الطاقة الإيجابية العالية: ويشمل على الشغف، والحماس، والالتزام، والتصميم، والحزم الذي ينتج عنه طاقة إيجابية مفعمة بالحياة.

□ تطوير الجاذبية الشخصية:

- إن تطوير شخصية الفرد وقدرته على الجاذبية عملية صعبة وتتطلب وقت طويل وتدريب على ذلك، إلا أنه يوجد بعض الإرشادات العامة التي تساعد مع الاستمرار عليها على اكتساب قدرة الجاذبية الشخصية، وهي كما يلي:
- الاسترخاء والتخلص من التوتر، حيث إن إظهار التوتر أثناء التعامل مع الآخرين يؤثر سلباً عليهم ويبعدهم، بينما إظهار الهدوء ونشر الطمأنينة تجذب الآخرين.
 - إظهار الثقة بالنفس، فالثقة العالية تجعل المرء يبدو أكثر جاذبية مما تجعل الآخرين يشعرون بالارتياح له والثقة فيه والإيمان بقدراته.
 - الود واللفظ، حيث أن اللطف في التعامل مع الآخرين وتقدير اختلافاتهم، والترحيب بهم دوماً يجذبهم للفرد والإصغاء إليه، والاستمتاع برفقته.
 - البقاء على صلة مع المشاعر الشخصية، فالشخص الذي يتمتع بالجاذبية، يهتم بمشاعره الخاصة، وذلك الاهتمام ينعكس إيجاباً على مشاعر الآخرين فيهتم بها أيضاً.
 - المطابقة ما بين لغة الجسد والحديث، فذلك من أهم ما يميز الشخص الجذاب، وهو القدرة على استخدام لغة الجسد المتناسبة مع موضوع ونوع الحديث.
 - الاهتمام بلغة الجسد الخاصة بالآخرين وفهمها، ففهم حركات الآخرين ومدى توافقها مع حديثهم، يكشف للشخص الطريقة المناسبة للتعامل مع هؤلاء الأشخاص.
 - التفكير قبل التحدث، لتجنب أخطاء الحديث، والتقليل قدر المستطاع من الكلام الفارغ في الحديث، فالحديث المختصر والبسيط يجذب اهتمام الآخرين.
 - التحدث باقتناع وإيمان راسخ، إذ لا بد أن تكون طريقة كلام الفرد مفعمة بالثقة والقناعة، وذلك يأتي من خلال التحدث بنبرة صوت مناسبة وواضحة، تخلق الاهتمام لدى الآخر.
 - جعل الطرف الآخر يشعر بأنه مميز، فعند رؤية الآخرين يجب إظهار الاهتمام لهم والتعامل معهم كما يحب الفرد أن تتم معاملته، والمبادرة بالتحية، والإطراء بحرية وشفافية.

□ فن إدارة الإتيكيت والبروتوكول:

يمكن تعريف الإتيكيت بأنه "فن الخصال الحميدة، أو السلوك بالغ التهذيب". وتتعلق قواعد الإتيكيت بأداب السلوك، والأخلاق، والصفات الحسنة، ويضم الإتيكيت مجموعة من القواعد والأخلاقيات المكتوبة وغير المكتوبة التي تنظم مختلف أنواع المناسبات. أما البروتوكول فهو "مجموعة الإجراءات والتقاليد وقواعد اللياقة التي تسود المعاملات والاتصالات الدولية، التي يتم تنفيذها بناءً

على العرف الدولي" كما يسمى أيضا بالمراسم. وعليه يمكن القول إن الإتيكيت والبروتوكول يكملان بعضهما البعض ويصبان في اتجاه واحد وهو التناسق.

□ إتيكيت التعامل الرسمي والاجتماعي:

• المجاملة:

تعتبر المجاملة دستور الإتيكيت والبروتوكول، ويمكن تعريف المجاملة بأنها فن الإرضاء، حيث تعطى فكرة طيبة عن صاحبها، كما أنها تصل بسهولة إلى القلب وتراعي شعور الآخرين، وذلك يساعد في تحقيق نجاح اجتماعي. وتساعد المجاملة في توطين النفس على الإحسان إلى الآخرين إن أحسنوا إلينا، وتجنب الإساءة في حال أساء الآخرين إلينا.

• البساطة:

تعتبر البساطة من أهم قواعد السلوك البشري، فهي السلوك الذي يمنح الفرد القدرة على التعبير عن نفسه وتعريف الآخرين بسجاياه وطبيعته. فالأسلوب البسيط يمكن من عرض الحقيقة بصورة سارة، ويوفر عناء البحث عن وسيلة معقدة يفرض فيها الفرد نفسه أو حاجته. فعلى الفرد أن يدرب نفسه على البساطة، ولكن في إطار الاعتداد بالنفس والثقة بالذات، وأن يكون صريحا ومرنا، وابتعد عن البساطة الجافة أو الباردة.

• الأسبقية:

ترتبط الأسبقية بما فطر عليه البشر من حب الظهور والتنافس والتسابق، وتعتبر من أكثر الموضوعات الشائكة والمهمة في الإتيكيت، فهي مهمة حساسة جدا. ويمكن أن يكون للأسبقية عدة أشكال كما يلي:

- الأسبقية بين الدول: يتم تحديد الأسبقية بين الدول في المناسبات المختلفة طبقا لعدة طرق، منها: طريقة التناوب، وطريقة القرعة، والطريقة الأبجدية.
- الأسبقية في المناسبات: في السير، أو ركوب السيارة، أو الحفلات الخطابية.
- الأسبقية بين الرؤساء: لا توجد قواعد ثابتة تحدد الأسبقية بين الملوك ورؤساء الدول عند اجتماعهم في مكان واحد، ولكن إذا اجتمع رئيسا دولتين، فإن المضيف يعطي الأسبقية للمضيف، أما إذا اجتمع عدد كبير من الرؤساء، فيمكن تحديد الأسبقية فيما بينهم طبقا لأحدى القواعد التالية، ويرجع اختيار القاعدة لرئيس الدولة المضيفة:
 - أ- تاريخ التاج) أقدمية الجلوس على العرش.
 - ب- تاريخ تولي الحكم.
 - ت- الحروف الأبجدية لأسماء الدول، وهي أنسب الطرق.
 - ث- التناوب على الأسبقية في كل مناسبة.
 - ج- وفقا للسن، فالأسبقية للكبير.
 - ح- الاتفاق المسبق بعدم وجود أسبقية والتساوي.

• المصافحة:

تعتبر المصافحة عن طريق تشابك الأيدي الوسيلة المعتادة والشائعة للتحية، وتتطلب المصافحة بعض القواعد، فيجب الاطول مدة المصافحة لأن إطلالتها تبعث على الضيق عند بعض الأشخاص، ولا يجب أن تكون المدة قصيرة بحيث يبدو وكأنها مجرد تلامس سريع بين الأيدي.

ومن المهم تصويب النظر للطرف الآخر أثناء مصافحته. كما ويراعى ما يلي:

- الشخص الأكبر منزلة هو الذي يبادر بمد يده مصافحا.
- يعم تحية السيدات قبل الرجال.
- على الرجل ألا يبدأ بمصافحة السيدة، فيجب أن تعطيه الإذن بالمصافحة أولاً، وفي المجتمع الإسلامي يكتفي الرجل بإلقاء التحية على المرأة.
- لا تجوز المصافحة فوق يدي شخصين آخرين يتصافحان.
- من غير اللائق أن تتم المصافحة مع ارتداء القفاز.

• الحديث:

يعتبر الحديث وإجادته إحدى ضرورات الإتيكيت، وينتج عن الحديث الجيد المتابعة والرغبة في سماع الحديث كاملاً دون تكلف أو تصنع. لذلك من الواجب مراعاة بعض القواعد أثناء الحديث:

- تجنب استخدام المصطلحات الخاصة، سواء الشخصية، أو الخاصة بمجال معين.
- من الأسلم استخدام اللغة السهلة والواضحة، والتي تسمى باللغة المحايدة، التي يضمن فيها الفرد عدم الغموض والوضوح للجميع.
- التدرج على إدارة الحديث، والبدء بممارسته مع أشخاص ماهرين في الحديث، وتسجيل ملاحظات التدريب.
- اختيار موضوع الحديث الذي يناسب مختلف الأذواق، والابتعاد عن الحديث المتخصص في أحد المجالات.
- عندما يكون الحديث بلغة أجنبية، من المهم تجميع حصيلة لغوية مناسبة لموضوع الحديث.

• التقديم والتعارف:

أثناء المناسبات المختلفة، قد تتطلب طبيعة عمل الموظف التعرف على الآخرين، أو التعريف بهم، أو قد يكون الوسيط في تعريف شخصين أو أكثر ببعضهم. ولا يجوز عند التعارف لأول مرة، أو أثناء المقابلات الرسمية، أن ينادي الشخص الآخر باسمه مجرداً من ألقابه سواء العلمية، أو الألقاب الاجتماعية والمتعارف عليها. أو أن يتم مخاطبة شخص ما بلقب غير محبب إلى نفسه.

□ إتيكيت الحفلات والولائم:

يعتبر سلوك الشخص في الحفلات والولائم، وبصفة عامة على المائدة انعكاساً للمجتمع أو المنظمة التي ينتمي إليها، وتعتبر الحفلات والولائم مدخلاً هاماً للحياة الاجتماعية والرسمية، ويتم الحرص عليها من أجل كسب عدد من الصداقات وتسهيل الاتصال مع الآخرين. لذلك هناك عدد من السلوكيات التي يجب مراعاتها:

• احترام المواعيد:

تعتبر الدقة في المواعيد من الأمور الحتمية والأخلاق الحميدة، وليس معنى احترام المواعيد هو الوصول إلى مكان الاجتماع قبل الموعد، فإن دخول مكان المناسبة قبل الموعد بكثير يعبر عن عدم احترام المواعيد، كما أنه يجب الاهتمام بالمواعيد من قبل المدعو للمناسبة والداعي أيضاً، وتوجد بعض الاجتماعات لا يجوز التأخر عنها ولو للحظة واحدة، وهي تلك التي يحضرها الرئيس، أو من ينوب عنه.

• الخطأ والاعتذار:

يشترط السلوك المتحضر للإنسان حين يصدر منه أي خطأ أو نقد تجاه الآخرين ضرورة الاعتذار عما بدر منه، وقد يختلف البعض في أن هناك بعض الأمور البسيطة التي لا تستوجب الاعتذار، ولكن من المهم الاعتذار عن الأخطاء سواء كانت بسيطة كالاصطدام

بشخص آخر، أو كبيرة كالانتقاد السيء. كما أن الاعتذار قد يكون عن تلبية دعوة موجهة للفرد، فإذا تم توجيه الدعوة، يجب المبادرة واتخاذ القرار بسرعة، والبت فيما إذا كان الفرد سيحضر أو يعتذر.

• حفلات الولايم:

- تعتبر حفلات الولايم كحفلة العشاء، أو حفلة الغداء، أو حفلة الحديقة من المناسبات الاجتماعية المهمة، التي تدل على الاحترام والتقدير من الداعي للمدعوين، ومن المهم مراعاة بعض النقاط في هذه الدعوات:
- توقيت إرسال بطاقة الدعوة.
 - مواعيد الوصول والانصراف.
 - تحديد الملابس المناسبة.
 - مكان الولاية.
 - أماكن الجلوس على الموائد.
 - في حال كانت وليمة في الحديقة فيجب تحديد ذلك في بطاقة الدعوة، مع مراعاة الوقت الملائم لذلك، وتوافر الحديقة الملائمة لعدد الحضور.

□ إتيكيت الاجتماعات والمقابلات:

تعتبر الاجتماعات بكافة أشكالها أداة اتصال فعالة تستعين بها الإدارة في حل مشكلات العمل، أو الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المختلفة، ولكي يحقق الاجتماع أهدافه، يجب أن يتم التخطيط له بحيث تحديد الغرض منه، والموضوعات التي سيتم مناقشتها فيه، والأعضاء المشاركين، وموعده، وغيرها من الترتيبات اللازمة لعقد الاجتماع، وبجانب المهارات الإدارية، يجب أن يتمتع من يدير الاجتماع بالمعرفة التامة لإتيكيت إدارة الاجتماعات:

- التفكير الجيد في تحديد موعد مناسب للاجتماع.
- إخطار المشاركين في الاجتماع قبل عقده بوقت كافٍ.
- تقديم الاعتذار في حالة عدم إخطار المشاركين قبل الاجتماع الاجتماعات الطارئة.
- توزيع جدول أعمال الاجتماع قبل موعده بوقت كافٍ.
- يقرر الداعي للاجتماع مسبقاً الوقت المناسب لانتظار المشاركين المتأخرين.
- التقديم والتعريف بالمشاركين الجدد في الاجتماع.
- عدم تخطي الوقت المحدد للاجتماع.
- الوعي والإدراك لأي توتر يمكن حدوثه أثناء المناقشات، والعمل على إزالته.
- العمل على أن يكون مكان الاجتماع مريحاً للجميع.
- إذا كان زمن الاجتماع طويل، فمن المهم أن ينخله فترة راحة.
- عدم استعمال جهاز تسجيل الصوت دون الاستئذان المسبق من مدير الاجتماع.
- تحديد أماكن الجلوس على طاولة الاجتماع من خلال وضع بطاقات الأسماء.
- يفضل التواجد في مكان الاجتماع قبل الوقت المحدد بمدة قصيرة ما يقارب 10 دقائق.
- عدم المقاطعة أو الاستحواذ على المناقشة.

- الرسم على ورق الاجتماع بشكل عشوائي من السلوكيات غير المقبولة في الاجتماع.

□ بروتوكول الزيارات الرسمية:

أصبحت المؤتمرات الدولية، والإقليمية، والزيارات الرسمية والمعارض الدولية، تحتل جزء كبير من العمل الدبلوماسي، وعالم الأعمال والمال، واستتبع ذلك ضرورة ترتيب وإعداد برنامج استقبال رؤساء وأعضاء الوفود، ومرافقتهم، وتسهيل مهمتهم، وإقامتهم في البلاد. وهذا ما يعرف ببروتوكول الزيارات الرسمية. بالإضافة إلى الإعداد والتخطيط للحفلات والولائم الرسمية أثناء هذه الزيارات.

□ بروتوكول رفع الأعلام:

يعتبر علم الدولة الشعار المميز لها، والذي يرمز إلى استقلالها، وتصدر كل دولة قانون خاص بإنشاء العلم الوطني لها، ويتضمن القوانين الخاصة بشأن مراسم رفع العلم، وتحديد المناسبات التي يرفع فيها، والمناسبات التي ينكس فيها العلم عند حدوث بعض الظروف الوطنية المؤلمة، أو مجاملة لدولة أجنبية صديقة، كما تحدد القوانين العقوبات التي تقع على الأشخاص عند إهانة العلم.

المبادئ العامة لمراسم رفع العلم الوطني:

- العلم يرفع يوميا مع شروق الشمس وحتى غروبها، على جميع المباني الحكومية.
 - يحضر رفع أعلام باهتة اللون، أو في حالة سيئة نتيجة للعوامل الجوية.
 - يرفع علم الدولة خارج الحدود على مباني السفارات والقنصليات طوال أيام الأسبوع.
 - عند رفع وإنزال أعلام متعددة، يجب رفع علم الدولة أولا، وينزل علم الدولة أخيرا.
 - يتم حمل العلم على صاري، ولاي حمل على اليد.
 - في بعض الدول، إذا تم رفع العلم مقلوبا، فذلك يدل على الاحتجاج والتمرد.
 - عند توقيع اتفاقية بين دولتين، يوضع علم الدولتين خلف ممثلي الدولة.
 - عند إنزال العلم، يجب مراعاة عدم ملامسته الأرض.
 - لا يجوز رفع علم أجنبي في مستوى أعلى من المستوى المرفوع عليه علم الدولة.
 - إذا كانت مجموعة من أعلام الدول، فهناك طريقتين لرفع الأعلام:
1. يبدأ وضع الأعلام من اليمين إلى اليسار، حسب الترتيب الهجائي لأسماء الدول، أو الترتيب الأبجدي باللغة الإنجليزية.
 2. يبدأ رفع الأعلام بحيث يرفع علم الدولة في الوسط، ثم بقية الأعلام إلى يمينه ويساره.
 3. لا يجوز رفع علم أجنبي في الدولة على أي مبنى، إلا إذا كان مرفوعا إلى جواره علم الدولة، عدا السفارات والقنصليات والمباني التابعة لها.

فنون فهم وقرأة لغة الجسد:

تعتبر لغة الجسد من أساليب الاتصال غير اللفظي التي اتفق الكثير على أهميتها لتأثيرها العالي مقارنة بالتواصل اللفظي، حيث يميل الأفراد إلى تصديقها بشكل أكبر من التواصل اللفظي ويستخدم الأفراد في أثناء الاتصال المباشر الكثير من إشارات لغة الجسد مثل الجسم والوجه والصوت وغيرها. وعلى الرغم من كثرة وتعدد واختلاف اللغات حول العالم، تأتي لغة الجسد لتشكل نظاما عالميا للتواصل، فالجميع حول العالم يفهم الابتسامة والبكاء على سبيل المثال بالمعنى نفسه باختلاف لغاتهم. ويتفق المختصون على أهمية

الانطباع الأول في تكوين صورة إيجابية أو سلبية تجاه الفرد، وقد يصعب الحصول على فرصة ثانية لتعديل هذا الانطباع. وتؤثر لغة الجسد عليه بشكل كبير، لذا يعد اتقان مهارة لغة الجسد عنصراً أساسياً لتحقيق الصورة الإيجابية عن الفرد.

□ مفهوم لغة الجسد:

تعرف لغة الجسد بأنها "لغة غير لفظية تشمل الحركات والإشارات والإيماءات والتعبيرات الصادرة عن أجزاء جسم الإنسان في المواقف المختلفة، وهذه اللغة تحمل معاني ودلالات رمزية وتساعد على التواصل مع الآخرين والتأثير عليهم بطريقة إيجابية أو سلبية". وتتعدد مسميات لغة الجسد كاللغة الصامتة - التواصل الجسدي - علم دراسة الحركات - الحوار غير المنطوق وغيرها.

□ الفرق بين الاتصال غير اللفظي ولغة الجسد:

الاتصال غير اللفظي يعرف بأنه إرسال وتبادل الرسائل باستخدام الطرق التي لا تحتوي على الكلمات، بينما تعرف لغة الجسد على أنها إرسال وتبادل الرسائل باستعمال حركات وإشارات وتعبيرات الجسد. فلغة الجسد تعتبر جزءاً من الاتصال غير اللفظي وأحد أساليبه، بينما الاتصال اللفظي يشمل لغة الجسد بالإضافة إلى الأساليب الأخرى كالمظهر والعادات الاجتماعية والمقتنيات الشخصية وغيرها.

□ أهمية لغة الجسد:

- تستخدم في التعبير عن المشاعر والعواطف وما يوجد داخل النفس البشرية
- مهمة في توضيح الاتجاهات الشخصية للفرد كالقيم والمعتقدات والخلفية الثقافية للفرد.
- تدعيم ومساندة التواصل اللفظي الشفهي، فتأتي اللغة الجسدية داعمة ومكملة وموضحة للكلام المنطوق.
- تقديم الشخصية للآخرين، حيث إن لغة الجسد تكشف عن الكثير من شخصية الفرد كدرجة الحساسية ومستوى الثقة.
- لغة الجسد تكشف أي اختلافات بين ما يقوله الفرد وما يجري في عقله وعواطفه. فأحياناً يمكن التلاعب في الكلمات وتغيير الحقيقة لكن لغة الجسد تكون عفوية وصادقة أكثر فتختلف عما يقال.

□ الأبعاد المكونة للغة الجسد:

أولاً: لغة الوجه:

يعتبر الوجه من أكثر أجزاء الجسم إفصاحاً عن المشاعر، وتشتمل على تعبيرات الوجه والجبين والحاجبين، والاتصال البصري، والتعبير بالأنف، وحركة الشفاه.

1- تعبيرات الوجه والجبين والحاجبين:

يعبر الوجه عن ست انفعالات أساسية: السعادة - الحزن - الغضب - الخوف - الدهشة - الاشمئزاز. وامتلاك مهارة قراءة تعبيرات الوجه مهمة جداً ويجب تدريب العاملين على اتقانها، كما يجب استعمالها بشكل إيجابي خاصة إذا كانت المهنة تتطلب التفاعل مع الآخرين وجهاً لوجه كخدمة العملاء. ومن الأمثلة على هذه التعبيرات:

- تقطيب الجبين الذي يدل على العبوس أو الدهشة
- تحريك الحاجبين لأعلى الذي يدل على الدهشة أو المفاجأة
- رفع الحاجبين مع ابتسامة مصطنعة تدل على السخرية

2- تعبيرات الأنف:

يمكن أن يستخدم الأنف في لغة الجسد عن طريق تعبيرات معينة لها معاني مثل حك الأنف الذي يشير إلى الحيرة، أو وضع اليد أسفل الأنف الذي يدل على إخفاء شيء ما.

3- الاتصال البصري:

تعتبر العين أداة للغة الجسد تمكن من خلق علاقات إيجابية مع الآخرين في حال استخدامها بشكل جيد أثناء التواصل معهم، فهي تعتبر قادرة على نقل المشاعر والعواطف للآخرين وتعلم طرق الاتصال الصحيح بالعين مهم لإقناع الآخرين بوجهة نظرنا واستقبالهم لما نعرضه بشكل إيجابي، وللعين دلالات كثيرة في لغة الجسد منها:

- اتساع العين الذي يدل على الدهشة.
 - تضيق العين الذي يدل على عدم الموافقة أو عدم الفهم.
 - إغلاق العين الذي يدل غالباً على التعب.
 - تجنب تلاقي العين الذي يدل على التهرب أو العصبية.
- لذلك من المهم مراعاة بعض الملاحظات حين استخدام الاتصال البصري لتكوين الدلالات الصحيحة:
- أنظر لمن تتحدث معهم بارتياح لأنه يعطي الآخرين شعوراً بالاطمئنان إليك والثقة في سلامة موقفك.
 - لا تتحاشى النظر إليهم، لأن ذلك قد يشعرهم بنوع من اللامبالاة وعدم الاهتمام.
 - عدم التحديق بشكل مزعج في وجوههم، كالتحديق المستمر أو التركيز على منطقة معينة.
 - تحاشي كثرة الرمش أثناء الحديث، لأن ذلك قد يشعرهم بالقلق والاضطراب.
 - الابتعاد عن النظرات الساخرة لأنها تهدم ثقة الآخرين وتعرقل التواصل معهم.
 - عدم محاولة إخفاء العين باليد أو بأي حاجز كالنظارات الشمسية وغيرها، لأنها تحجب الاتصال البصري وتعيق بناء الثقة وتزيد الشك.
 - عدم طأطأة الرأس والنظر لأسفل لأنها تولد لدى الطرف الآخر شعوراً بهزيمتك وضعفك.

4- حركة الفم:

يستخدم الفم في لغة الجسد لإرسال تعابير معينة لها مدلولات خاصة في لغة الجسد، وعادة ما يستخدم في الحديث والابتسامة والضحك. وهناك ما يسمى في لغة الجسد بمهارة قراءة الشفاه التي تعرف في لغة الجسد على أنها "قدرة الشخص على ملاحظة حركات الفم واللسان والحلق وترجمة هذه الحركات إلى أشكال صوتية". ومن التعبيرات الشائعة للفم:

- الابتسامة، ولها معاني عدة كابتسامة الخجل أو السخرية أو الابتسامة الزائفة أو الصادقة.
- الضغط على الشفاه يدل على التوتر والقلق.
- مد الشفاه للأمام يدل على عدم الرضا أو الحيرة.
- فتح الفم بدرجة كبيرة يدل على الدهشة.
- الضغط على الأسنان يدل على التوتر.
- التثاؤب يدل على النعاس أو التعب.
- الضحك.

ثانياً: لغة الصوت:

للصوت مهارات مختلفة لها القدرة على التأثير على الآخرين وتنوع الأساليب التي تمكن من جذب انتباههم، وتضفي على الحديث متعة الاستماع. وتشمل لغة الصوت طبقة الصوت، وارتفاعه وسرعته ونوعيته. والصوت ينقل العديد من الحالات النفسية كالغضب والإحباط والتوتر، لذلك من المهم معرفة بعض القواعد التي تساعد في إيصال المعاني الصحيحة أو المناسبة للآخرين من خلال الصوت:

- الحرص على تنويع طبقة الصوت وتغييرها، وطريقة إلقاء الكلمات.
- التنفس بعمق من الحجاب الحاجز يساعد في دعم وتقوية درجة الصوت.
- الضغط على الكلمات المهمة أثناء الحديث لزيادة تركيز واهتمام الطرف الآخر بها.
- الانتباه لنبرة صوت المتحدث لتكوين انطباع عنهم ومعرفة غرضهم من الحديث.
- شحن الصوت بالحماس خلال الحديث لإعطاء طابع الحيوية والقوة والثقة.
- الاهتمام باعتدال سرعة الصوت.
- يعتبر الصمت من مهارات الصوت، فمعرفة متى تصمت وعلى ماذا يمكن الصمت مهم جداً.
- الابتعاد عن نبرة الصوت المرتفعة جداً.
- الابتعاد عن الأصوات المائلة التي ليس لها معنى أو قيمة في الحديث كالتتممة.
- ومن الأمثلة على معاني ودلالات الصوت ما يلي:
- الحديث بشكل سريع يدل على أنك على عجل.
- التلعثم في الصوت يدل على القلق والتوتر وانعدام الثقة
- النبرة المنخفضة والهادئة تدل على الاحترام والتقدير والخلق المهذب.
- النبرة العالية تدل على الغضب، أو عدم النضج.

ثالثاً: لغة اليد والأصابع:

وهي لغة من لغات الجسد تعتمد على اليد والأصابع، حيث يقوم الفرد من خلال توظيف وتحريك يديه وأصابعه بإرسال العديد من الرسائل للطرف الآخر، ومن الأمثلة عليها ما يلي:

- مد اليد تدل على الرغبة في المصافحة.
- رفع السبابة مع الوسطى يدل على علامة النصر.
- رفع الإبهام فقط يدل على الموافقة والمساندة.
- رفع السبابة يشير إلى الرغبة في الكلام أو المشاركة.
- وضع الأصبع أو اليد على الفم تشير إلى الصمت وعدم الازعاج.
- الإشارة باليد أو الأصابع إلى شخص أو شيء ما يدل على توجيه الاهتمام له.
- لغة الإشارة لأصحاب الإعاقة السمعية تستعمل اليد والأصابع.
- تغطية الوجه باليدين تدل على الخوف أو الاحراج.

رابعاً: لغة الجسم:

وهي الإيماءات التي يستخدم الفرد فيها أعضاء الجسم المختلفة مثل الاكتاف والأقدام والظهر، أو حالات الحركة كالوقوف، أو الجلوس أو الثبات للتعبير عن حالة معينة أو إيصال رسالة ذات دلالة معينة للطرف الآخر. ومن الأمثلة عليها ما يلي:

- رفع الكتفين دلالة على عدم المعرفة أو عدم الاهتمام.
- التراجع للخلف يدل على الحذر والخوف.
- الوقفة المائلة تدل على التعب أو عدم الاهتمام والملل.
- الوقفة المنتصبية الثابتة تعني الثقة العالية بالنفس.
- هز الساقين يدل على القلق وعدم الاستقرار ونفاذ الصبر.
- الجلوس بهدوء وميل الجسم للأمام يشير إلى الاهتمام.

- المشي ذهاباً وإياباً في نفس المكان يشير إلى نفاذ الصبر أو التوتر.
- استقامة الكتفين والقدمين تدل على الثقة.

خامساً: لغة المسافة:

للمسافة أهمية كبيرة في لغة الجسد لا يمكن تجاهلها، فالمسافة التي نتركها لتفصل بيننا وبين الآخرين هي التي تفرض نوع وطبيعة العلاقة بيننا وبينهم، فكلما كانت المسافة أقرب ذلك يدل على أن العلاقة قوية وعميقة. وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على المسافة من أهمها:

- اختلاف نوع الجنس
 - الثقافة التي ينتمي إليها الفرد
 - اختلاف الفئة العمرية
 - صلة القرابة
 - الديانة ومدى الالتزام بها
- وبناء على هذه العوامل يمكن تقسيم المسافة إلى:
1. مسافة شخصية: وهي التي تخص كل فرد منا ويحتاجها الفرد للحفاظ على ذاته، واختراق هذه المسافة يؤدي للشعور بعدم الراحة والقلق والعدوانية.
 2. مسافة عامة: وهي المسافة التي تخص الجموع بشكل عام والتي نحتاجها للحفاظ على الاتصال مع الآخرين لضمان تلبية احتياجاتنا.

مزايا تعلم لغة الجسد:

- معرفة الطريقة الصحيحة لاستعمال لغة الجسد خلال التواصل مع الآخرين والتحكم فيها
- معرفة ما إذا كان الطرف الآخر قد وصله المعنى المطلوب أم لا
- معرفة نوعية التعبير الأنسب لإيصال فكرة معينة للطرف الآخر
- فهم لغة الجسد للطرف الآخر يساعد في معرفة القرارات المناسبة لاتخاذها في المواقف الصعبة
- ضبط السلوك الاجتماعي للآخرين، حيث يمكن ضبط السلوكيات دون اللجوء للألفاظ فقط استخدام اللغة الجسدية.

قواعد قراءة لغة الجسد:

- فهم طبيعة الثقافة والبيئة التي يعيش فيها الفرد.
- ملاحظة وفهم سياق الكلام قبل الجسد.
- معرفة الطابع الخاص بلغة الجسد الخاصة بالفرد.
- تجميع عدة ملاحظات في مواقف متفرقة عن لغة الجسد للفرد للحكم الصحيح.
- التمييز بين حالات الراحة والاجهاد للفرد لأنها تؤثر على لغة الجسد.

مهارات كتابة التقارير والمراسلات والمكاتبات الرسمية:

تعتبر التقارير الإدارية وسيلة من وسائل الاتصال والمراسلة فيما بين الأفراد والمنظمات على حد سواء، وفي محيط العمل لا يمكن الاستغناء عن هذه التقارير بغرض اتخاذ القرارات الإدارية السليمة ومعرفة مدى سير العمل في المنظمة، ويختلف التقرير الإداري

عما هو عليه في السابق، فقد تطور في العصر الحاضر سواء فيما يتعلق بآليات وطرق اعداده أو إخراجة بفضل ما توفر للإنسان من وسائل معينة له في صناعة التقارير.

□ مفهوم التقرير:

هو عبارة عن "عرض معلوماتي) مكتوب أو شفهي (حول موضوع ما كظاهرة أو مشكلة، يتم بطريقة مبسطة ومفهومة بهدف إيجاد تفسير مناسب يؤدي إلى تقديم أفكار وتوصيات مناسبة تجاه الموضوع". ويتضح من هذا التعريف أن التقرير:

- يمثل عرض لمعلومات كمية أو كيفية.
- قد يكون مكتوب أو شفهي.
- يناقش موضوع قد يكون ظاهرة أو مشكلة أو فكرة.
- يقدم بطريقة مبسطة ومفهومة.
- يجب أن ينتج عنه حلول وأفكار وتوصيات.
- التقرير وسيلة وليس غاية.

□ أهمية كتابة التقرير:

- يساعد التقرير المكتوب من متابعة ودراسة أمور لا يمكن متابعتها شفهيًا، كمواضيع الميزانية والحسابات.
- التقرير المكتوب يكون منظم ويحتوي على المعلومات الأساسية وتحليل الموضوع والتوصيات بشكل أفضل من التقارير والمحادثات الشفهية.
- يمكن توزيعه على عدد كبير لقراءته واستيعابه، وبالتالي يساعد في نقل المعلومة لمجموعة أوسع وأكبر من المجموعات التي قد تصلها التقارير الشفهية.
- التقرير المكتوب يمكن قراءته في أي وقت وأي مكان وحفظه والرجوع إليه عند الحاجة مستقبلاً دون وجود معوقات تحد من ذلك.
- التقرير المكتوب يساعد في الاستعداد لمناقشة موضوع ما، فبمجرد الاطلاع على التقرير يمكن للفرد الامام بأهم تفاصيل الموضوع.
- التقرير المكتوب ينظم الأفكار ويساعد على دراسة وفهم الأمور بشكل تنظيمي لأنه يعتمد على الحقائق والأدلة.
- من خلال التقرير المكتوب يمكن استخدام أدوات جيدة لعرض الموضوع مثل الجداول والرسومات البيانية والمخططات وغير ذلك.
- يستخدم التقرير المكتوب لتوثيق الموضوع كمستند رسمي، ففي حال حدوث مشكلة في المستقبل يمكن الرجوع إليه لمعرفة مصدر الخطأ والمسؤول عنه.

□ سمات التقرير الجيد:

- 1- يحتوي على المعلومات الصحيحة واللازمة لفهم الموضوع.
- 2- منظم ومقسم إلى أقسام تسهل الوصول إلى أي معلومة.
- 3- طويل / قصير بالقدر المناسب للموضوع والمعتاد للمنظمة.
- 4- لا يحتوي على تفاصيل ليس لها علاقة بالموضوع أو معلومات لا تهم القارئ.

- 5- يستخدم الوسائل التوضيحية المناسبة والمقبولة في المنظمة او للقارئ.
- 6- مكتوب بأسلوب واضح ولغة سليمة ومفهومة لكل الأطراف المعنية بقراءته.
- 7- مراعاة الأمانة في كتابته سواء فيما يتعلق بالنقل أو الاقتباس.
- 8- يتضمن الإجراءات الواجب اتخاذها كالتنائج أو الحلول.

□ أنواع التقارير:

تتعدد أنواع التقارير بحسب المعيار الذي ينظر به إلى التقرير، وفي نفس الوقت فإن التقارير تكون متداخلة فيما بينها، بمعنى أن التقرير يمكن أن يشمل نوعين أو أكثر بحسب التصنيفات التالية:

- 1- التقارير حسب معيار الطول:
 - أ- التقارير الطويلة: وهي عبارة عن تقارير ذات صفحات متعددة وليس هناك عدد معين للصفحات لكن يعتمد على موضوع التقرير ومكانه وزمانه ولمن سيقدم وغيرها من الاعتبارات الأخرى.
 - ب- التقارير القصيرة: وهي عبارة عن تقارير محدودة الصفحات غالبا ما تكون صفحة واحدة.
- 2- التقارير حسب معيار التوقيت:
 - أ- التقارير الدورية: وهي عبارة عن التقارير المجدولة التي تعد بانتظام في أوقات محددة ومعروفة مسبقا كالتقارير السنوية - الشهرية - الربع سنوية وغيرها.
 - ب- التقارير غير الدورية: وهي عبارة عن تقارير غير مجدولة وغير منتظمة كالتقارير التي يطلبها المسؤول بشأن حدث معين أو تقارير تعد بسبب ظاهرة في حين حدوثها.
- 3- التقارير حسب معيار المصدر:
 - أ- تقارير داخلية: وهي التقارير التي تعد من قبل إدارة معينة أو شخص داخل المنظمة.
 - ب- تقارير خارجية: وهي عبارة عن التقارير التي تعد من قبل جهة خارجية، مثل مكاتب الاستشارات الخارجية التي تقوم بإعداد تقارير دراسات جدوى.
- 4- التقارير حسب معيار الهدف:

يصعب حصر التقارير وفقا للهدف، نظرا لتعدد الأهداف التي يمكن كتابة التقارير من أجلها ولكن ما سيتم ذكره هنا على سبيل المثال لا الحصر فقط.

 - أ- تقارير إدارية: تقارير تعد بغرض تسيير العمل الإداري والتنظيمي ومنها تقارير الخطط الاستراتيجية، وتقارير الهياكل التنظيمية، وتقارير الموارد البشرية المتعلقة بتصنيف الوظائف أو تدريب الموظفين وغيرها.
 - ب- التقارير التوضيحية: وهي عبارة عن تقارير يكون الهدف منها توضيح جانب معين سواء كان في محيط العمل أو المحيط الخارجي، كتوضيح إرشادات معينة حول استعمال جهاز جديد في المنظمة.
 - ت- تقارير معلوماتية: وهي التقارير التي تعد بغرض نقل المعلومات عن أحداث أو مواقف وتسمى أحيانا بالتقارير الإخبارية.

□ مراحل كتابة التقرير:

أولا: مرحلة الإعداد:

من المهم في هذه المرحلة وقبل البدء بالتقرير أن يكون لدى الموظف الصلاحية لكتابة التقرير، فيجب أن يكون هناك تفويض من الرئيس أو صاحب الصلاحية للموظف المختص لكتابة التقرير لكي يعد تقريرا رسميا. ثم بعد ذلك يقوم بتحديد الاتي:

- الإطار العام للتقرير، الموضوع والمجالات التي سيغطيها.

- الهدف العام من التقرير.
- نوعية وكمية البيانات والمعلومات المطلوبة.
- الأطراف التي يتضمنها التقرير، أي المسؤول عنه والقراء.
- الاستخدامات المتوقعة والنتائج المطلوبة للتقرير.

ثانياً: مرحلة التحليل:

وفي هذه المرحلة يتم البحث في موضوع التقرير وجمع المعلومات اللازمة والكافية من مختلف المصادر العلمية المناسبة كالكتب، والبحوث، والمجلات، والدوريات، والمقابلات، والصحف، والمنظمات المعنية بحفظ المعلومات وغيرها. ثم تحليل وتوضيح كافة العلاقات والارتباطات المباشرة وغير المباشرة في الموضوع محل الدراسة. بالإضافة إلى تصفية البيانات والمعلومات والحقائق وتفسيرها بما يخدم التقرير.

ثالثاً: مرحلة الكتابة:

- أ- وضع الترتيبات الأولية لكتابة التقرير: وهذه الترتيبات تتعلق بعدة جوانب منها الوقت اللازم لتقديم التقرير في صورته النهائية، ومعرفة الإمكانيات المادية والبشرية والفنية المتاحة لإعداد التقرير.
- ب- كتابة المسودة الأولية للتقرير: تختلف المسودة الأولى عن النهائية للتقرير، فالمسودة الأولية يتم التركيز فيها على ثلاث عناصر رئيسية وهي: المقدمة، هيكل التقرير، خاتمة التقرير، وما يتوجب أن يرد فيها من محتوى، دون الاهتمام بالجوانب الشكلية المختلفة.
- ت- كتابة المسودة النهائية للتقرير: وهذه المسودة تمثل الكيفية التي سيظهر بها التقرير في شكله النهائي، لذا يجب عرضها على المسؤول وأخذ رأيه قبل اعتمادها.

رابعاً: مرحلة المراجعة:

- أ- الهيكل العام للتقرير: وفيه يتم مراجعة:
 - العنوان من حيث كونه يعبر عن الفكرة الأساسية للتقرير.
 - المقدمة ومدى شرحها للأهداف والأسباب التي تم اعداد التقرير من أجلها.
 - تسلسل وتدرج الأفكار في المتن.
 - مدى تغطية كل عناصر التقرير.
 - سلامة عرض وأسلوب التقرير.
 - خاتمة التقرير تحتوي على النتائج والتوصيات.
- ب- محتوى التقرير: يتم فيه مراجعة الحقائق والأفكار الواردة في التقرير، ومدى اعتمادها على الأدلة والبراهين أو الاستنتاج المقنع. ومدى ترابط الحقائق والأفكار.
- ت- الجوانب الفنية في إعداد وإخراج التقرير: يتم مراجعة الجوانب المتعلقة بأصول الكتابة الصحيحة سواء فيما يتعلق بالجوانب النحوية والاملائية، واستخدام الكلمات والمترادفات وغيرها. او ما يتعلق بالجوانب التنسيقية كنوع الخط وحجمه والتباعد بين السطور، والهوامش، وإدراج الصور والرسوم، وغير ذلك من مقتضيات الجوانب الفنية الأخرى.

□ أجزاء التقرير:

- الغلاف: وظيفته الأساسية حماية التقرير من التلف، ويهدف إلى مساعدة القارئ للتعرف على بيانات التقرير الأساسية بدون الحاجة إلى فتحه، إذ يحتوي الغلاف غالباً على: عنوان التقرير، اسم الشخص أو الجهة التي أعدته، وتاريخ إصداره.
- صفحة العنوان: تحتوي على موضوع التقرير، واسم المعد ووظيفته، وكذلك اسم المنظمة التي صدر منها التقرير، ورقم الجزء إذا كان يحتوي على أكثر من جزء، إضافة إلى اسم المدير أو الجهة أو الجهات الموجه لها التقرير، وتاريخ إصدار التقرير.

- الملخص: هو أبرز ما جاء في التقرير من نقاط أو أفكار. ويوضع بهدف إعلام القارئ بمحتوى التقرير والمعلومات الأساسية عنه، ويقدم معلومات مختصرة عن التقرير

□ المراجع:

تعتمد أغلب تقارير العمل في محتواها على البيانات والمعلومات الناتجة عن أداء الأعمال في المنظمة، ولكن أحيانا يرغب القراء في تتبع المعلومات من مصادرها الأصلية، لذا يكون من الضروري ذكر المراجع. والمراجع تساعد في تعزيز الثقة في المعلومات الواردة في التقرير، كما تعتبر دليل على أمانة الكاتب في نقل المعلومات، وإعفاءه من المسؤولية عندما يتبين وجود خطأ في هذه المعلومات. ويتم ذكرها في نهاية التقرير، وتتضمن قائمة بمصادر المعلومات المختلفة التي استخدمها كاتب التقرير أثناء اعداده.

□ الملاحق:

هي معلومات تفصيلية غير أساسية تدعم وتكمل التقرير، قد تكون مهمة لبعض القراء حيث تتيح لهم الاستزادة من بعض المعلومات الواردة في التقرير، لكن توضع في النهاية لأن وضعها في متن التقرير قد يؤدي إلى تشويش ذهن القراء لكثرة التفاصيل، ويؤدي إلى إطالة التقرير وزيادة حشو المتن بالتفاصيل غير المهمة. وتكون الملاحق عادة مكونة من جداول، أو رسومات، أو أدوات جمع بيانات كالاستبانة وغيرها. ومن الضروري الإشارة إليها في موضعها في التقرير.

□ المراسلات والمكاتبات:

يقصد بها كافة المكاتبات والرسائل الإدارية المحررة المختلفة سواء ما يتم تداوله بين الإدارات المختلفة في المنظمة، أو ما يتم تصديره من المنظمة إلى العملاء والمنظمات الخارجية.

□ أهمية المراسلات والمكاتبات:

يمكن القول إن المراسلات والمكاتبات الإدارية تتجلى فيها بوضوح مهمة السكرتير، فأغلب العمل الذي يقوم به يتمثل في تحرير الرسائل المكتوبة أو قراءتها أو التعامل معها بالإرسال والاستقبال عبر وسائل الاتصال المختلفة. لذلك تعتبر المراسلات والمكاتبات مهمة بسبب:

- 1- تتيح للكاتب ترتيب الأفكار بشكل متسلسل ومنظم ورسمي.
- 2- سهولة استخدام الأوراق وتيسيرها لكل الافراد.
- 3- إمكانية حفظها لمدة طويلة من الزمن.
- 4- سهولة قراءتها بالعين المجردة دون الاستعانة بأجهزة خاصة للقراءة.
- 5- تعتبر وثيقة رسمية تساعد في حفظ حقوق الأطراف المعنية.

□ خصائص المراسلات والمكاتبات:

- **احترام التسلسل الإداري:** تقوم المنظمة على تسلسل اداري هرمي، وتتم كتابة المراسلات باستخدام مفردات وتعابير خاصة لكل إدارة أو موظف بناء على موقعه في الهيكل التنظيمي، فالمراسلات الموجهة للرئيس تختلف مفرداتها عن المراسلات الموجهة للمرؤوس أو الزميل.
- **روح المسؤولية:** المراسلات الإدارية تتضح فيها المسؤولية وتلزم الإدارة امام العموم، فالموظف الموقع على الوثيقة هو الذي يتحمل مسؤولية ما تتضمنه هذه الوثيقة ولو لم يصدر عنه. وبما أن الموقع يلزم نفسه بما جاء في المراسلة او المكاتبة، فيجب عليه أن يكتبها بتحفظ شديد. خصوصا عندما تتضمن قرار لا يدخل في اختصاصه، أو تبليغ وتصريح لم يتحقق منه بشكل كافٍ.

- **الموضوعية:** تتصف المراسلات والمكاتبات الرسمية بالنزاهة والموضوعية، ويجب الا تعبر عن المشاعر الشخصية. فمحرف الوثيقة نادرا ما يكون هو موقعها، والشخص المسؤول الذي يوقع الوثيقة لا يحرفها باسمه فقط، بل باسم الإدارة التي يعمل بها وبناء على المهام والسلطات التي ضمن نطاق عمله وعلى ذلك يجب الابتعاد عن التعابير التي يطغى عليها الطابع العاطفي والشخصي.
- **المجاملة:** تتسم المراسلات بطابع المجاملة التي تشير إلى احترام الأطراف الأخرى واحترام الفروق الإدارية في الهيكل التنظيمي والشخصية في العمر والخبرات وغيرها. لذلك على المراسلات ان تكون خالية من التعابير المزعجة المحترفة وكذلك الملاحظات الصارمة. فعلى سبيل المثال عند رفض طلب ما، نقوم بكتابة "في الظروف الراهنة يصعب قبول الطلب" بدلا من "أرفض طلبك".
- **الحذر:** يجب أن تتسم المراسلات والمكاتبات الإدارية بالحذر والتحفظ الشديد وذلك لأنها تلزم الإدارة بأكملها وليس المحرف فقط، وكل خطأ أو اهمال فيها سيعزى إلى اهمال اداري للمنظمة ككل وتشويه صورتها لدى الجمهور.

مكونات المراسلات والمكاتبات:

- **البسمة:** وهي جزء مهم في المراسلات الإدارية في المجتمع المسلم، وقد بدأ المصنفون كتبهم بالبسمة تأسيا واقتداء بالرسول الكريم عليه الصلاة والتسليم. كما أنها المدخل المناسب لبداية أي عمل فهي مناسبة لكافة المراسلات والمكاتبات.
- **الجهة المصدرة:** وهي الجهة التي قامت بتحرير المراسلة أو المكاتبة، وتتضح من خلال الجزء العلوي في نموذج المراسلة، وكذلك الشعار الخاص بها.
- **الموضوع:** وهو عبارة عن عدد محدود من الكلمات في جملة نصف سطر مثلا تصف بشكل مختصر محتوى المكتوب، بحيث يستطيع قارئها معرفة المضمون العام للرسالة.
- **الجهة المرسل إليها:** وينبغي استخدام اللقب الوظيفي لممثل تلك الجهة وليس الاسم الشخصي لصاحب المنصب الوظيفي، وتختلف المصطلحات المستخدمة لمخاطبة الجهات بحسبها، فمثلا إذا كانت الشخصية المخاطبة بمرتبة وزير يستخدم مصطلح "معالي". أما إذا كانت الشخصية المخاطبة تمثل شخصا فيستخدم المصطلح "المكرم" وهكذا.
- **تحية الافتتاح:** وأفضل هذه التحايا قول "السلام عليكم ورحمة الله وبركاته" وهي التحية المستخدمة في المجتمعات الإسلامية، ويمكن استخدام بعض التحايا الأخرى مثل "تحية طيبة".
- **متن المراسلة أو المكاتبة:** وهي عبارة عن العرض التفصيلي لمحتوى الرسالة ومكوناتها الموضوعية، ويختلف من رسالة لأخرى من حيث طولها وهدفها، وطريقة عرض معلوماتها وغيرها.
- **تحية الختام:** وهي جملة أو عبارة تنم عن التقدير والاحترام للجهة التي سترسل إليها الرسالة، وتختلف من جهة لأخرى، فبعض الجهات تستخدم مصطلح "تقبلوا خالص التقدير"، وينبغي ان تكون تحية الختام معتدلة وليس فيها مبالغة.
- **الحرف الرمزي لمحرر المراسلة:** وقد يكون أكثر من حرف يمثل الأول اسم المحرف، والحرف الثاني يمثل الإدارة التي يتبعها المحرف مثلا.
- **اللقب الوظيفي للمرسل:** مثل مدير عام المنظمة، أو رئيس قسم الموارد البشرية للمنظمة.
- **توقيع المرسل:** يعتبر التوقيع مهم ويضفي قدرا كبيرا من الرسمية والموثوقية على المادة المكتوبة، فتصبح أكثر إلزامية في التعامل معها والعمل بما جاء فيها.
- **الاسم الشخصي الكامل للمسؤول المرسل.**
- **رقم المراسلة:** وهو عبارة عن رقم تسلسلي يعطى للمراسلات والمكاتبات الإدارية التي ترسل إلى الجهات المختلفة داخليا وخارجيا.
- **تاريخ المراسلة أو المكاتبة:** وهو عبارة عن تاريخ فعلي تسلسلي للمراسلات فيما بين الجهات المختلفة.

- المرفقات: وهي عبارة عن كل ما يقتضي محتوى وموضوع الرسالة أن يرفق معه لتوضيحه، وقد تكون اوراق إضافية، أو ملف، أو أقراص ممغنطة، أو مواد أخرى يتطلبها محتوى الرسالة.
- عنوان الجهة المرسله: ويشمل المدينة التي توجد بها الجهة، والصندوق البريدي، وأرقام الهواتف، وأرقام الفاكس، والبريد الإلكتروني، والموقع الإلكتروني للجهة.

مهارات تنظيم اللقاءات والاجتماعات والمؤتمرات:

يتطلب أداء الاعمال في المكتب ضرورة التقاء الافراد واجتماعهم، وذلك للتشاور وتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل، وتعد الاجتماعات وسيلة فعالة تضمن الاتصال المباشر بين الافراد على اختلاف مستوياتهم الإدارية. ويرتبط نجاح أي اجتماع بمستوى التخطيط والتنفيذ له، فالترتيب الجيد للاجتماع يضمن الحد الأدنى لنجاحه. وقد يكون السكرتير أو مدير المكتب هو المكلف بإعداد كافة الترتيبات للاجتماعات التي تعقد في المنظمة التي يعمل بها، لذلك يعد من أهم واجبات السكرتير أو مدير المكتب.

□ مفهوم الاجتماعات:

تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها في العمل المكتبي، ويمكن تعريف الاجتماعات بأنها "جميع أشكال اللقاء التي تتم بين أفراد معينين، في وقت ومكان وتقنية محددة، داخل أو خارج مقر المنظمة، بهدف تبادل الأفكار والآراء والمعلومات، لتحقيق الأهداف المحددة له.

□ أهمية الاجتماعات:

- تساعد في اتخاذ قرارات جماعية سليمة تتصف بالنضج والعمق والصدق والموضوعية بعيدا عن التحيز والمصالح الشخصية.
- تدعم تنسيق الأنشطة والجهود والقضاء على الازدواجية في العمل.
- تتيح فرصة للقيادات الإدارية لإيصال آرائهم وتوصياتهم ووجهات نظرهم للعاملين.
- تتيح فرصة للعاملين لإيصال شكاوى ومقترحات بشأن العمل إلى القيادات العليا، مما يساعد على رفع الروح المعنوية.
- في الاجتماعات، يكون الأعضاء متساوين في التصويت باختلاف مراكزهم، مما يجعل القرارات غير خاضعة لسيطرة أصحاب المراكز العليا، مما يساهم في رضا الأعضاء.
- تمثل الاجتماعات أداة فعالة لتنمية العلاقات الإنسانية، بتحقيق المزيد من الترابط والفهم المشترك والتعاون بين أفراد المنظمة.
- تساعد في إتاحة الفرصة لكل الأعضاء للتعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية تامة.
- تنمية مهارات النقاش والحوار، والعمل الجماعي بين الاعضاء. وتحفيزهم على الابداع وتوليد الأفكار والمقترحات المبتكرة.
- تعمل الاجتماعات للوصول إلى رأي موحد، مما يسهل تقبل الافراد للقرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع.
- تساعد الاجتماعات في الدراسة التفصيلية للموضوعات المطروحة والاستماع لوجهات النظر المختلفة.

□ أنواع الاجتماعات:

يتطلب العمل في المنظمة عقد الكثير من الاجتماعات التي تتصف بصفات متعددة، فهي تختلف باختلاف أهدافها والظروف التي انعقدت فيها. لذلك تم تصنيفها إلى عدة أصناف وفقا للعديد من التصنيفات الموضحة في الجدول التالي.

| التصنيف | الأنواع |
|-------------------------------------|---|
| أنواع الاجتماعات حسب الرسمية | 1- الاجتماع الرسمي: وهو الاجتماع الذي ينعقد في إطار سلطة رسمية، ويتم التخطيط والدعوة الرسمية له، وتتم إدارته وفقا لنظم ولوائح الاجتماعات في المنظمة. 2- الاجتماع غير الرسمي: اجتماع يتم دون تخطيط أو دعوة أو جدول. |
| أنواع الاجتماعات حسب الهدف | تتعدد وتختلف أهداف الاجتماعات باختلاف رغبة وهدف القائم على الاجتماع، فقد يكون الهدف: تبادل المعلومات - تبليغ المعلومات - اتخاذ قرارات - البحث والدراسة - التفاوض - تنمية المهارات، وغيرها. |
| أنواع الاجتماعات حسب تكرارها | 1- الاجتماع الطارئ: الذي ينعقد في ظروف طارئة غير متوقعة وغير مخطط لها. 2- الاجتماع الدوري: الروتيني الذي تتم جدولته زمنيا كالاجتماعات الشهرية. |
| أنواع الاجتماعات حسب حساسية الموضوع | 1- اجتماع سري: يقتصر حضوره على أعضاء محددين، لحساسية الموضوع مثل اجتماعات التحقيق والمساءلة. 2- اجتماع علني: الذي يدعى إليه كافة منسوبي المنظمة أو العملاء، لحضوره والمشاركة فيه، ويكون الموضوع عام. |
| أنواع الاجتماعات حسب المستوى | 1- اجتماع محلي: ينعقد على مستوى الدولة، مثل اجتماع مجلس الوزراء، أو ينعقد على مستوى المنظمة، مثل اجتماع مجلس الإدارة. 2- اجتماع عالمي: ينعقد على مستوى الدول والمنظمات العالمية، مثل اجتماع جامعة الدول العربية، ومنظمة الأمم المتحدة. |
| أنواع الاجتماعات حسب المكان | 1- اجتماع داخلي: يتم عقده داخل مبنى المنظمة. 2- اجتماع خارجي: يتم عقده خارج مبنى المنظمة. |
| أنواع الاجتماعات حسب الحجم | ويقاس بعدد الحضور. 1- اجتماع ثنائي: مثل المقابلات. 2- اجتماع صغير: يكون العدد فيه من 3-12 مثل اجتماع العصف الذهني. 3- اجتماع متوسط: يكون العدد فيه (13-20) مثل اجتماع الإدارات. 4- اجتماع كبير: يكون العدد فيه 21 فما فوق مثل الندوات والمؤتمرات. |

□ مفاهيم الاجتماعات:

عادة ما تستخدم كلمة اجتماع لوصف احداث متشابهة تقريبا، ورغم أنه لا توجد مصطلحات معيارية لتعريف مختلف أنماط التجمعات، إلا أن المعاني التالية متفق عليها من قبل المختصين في مجال الفعاليات، وفيما يلي وصف لبعض المصطلحات المرادفة للاجتماع:

• المؤتمر:

يستخدم مصطلح المؤتمر للاجتماعات والاحداث الكبرى غالبا، قد تصل الاعداد في المؤتمر لمنات الأشخاص، وتستمر المؤتمرات لعدة أيام، وقد تتضمن برامج اجتماعية متشعبة ومعارض، ويشمل المؤتمر عادة أعضاء من مختلف أنحاء العالم، ويتم فيه بحث القضايا ذات الاهتمام المحلي والعالمي.

• الندوة:

يستخدم هذا المصطلح في وصف اجتماعات يتراوح حجمها من صغير إلى متوسط، وقد لا يتجاوز عدد الحضور فيها 200 شخص، وتنعقد الندوات عادة ليوم واحد أو يومين بهدف تثقيف الحضور وتزويدهم بمعلومات ترفع من وعيهم في مجال معين.

• حلقة النقاش:

تشابه حلقة النقاش مع الندوة، لكنها تأخذ اتجاهين في تدفق المعلومات، بينما الندوة تقوم على التوجيه والإرشاد والتثقيف باتجاه واحد فقط، وحلقة النقاش عبارة عن اجتماع صغير إلى متوسط الحجم يتخلله نقاش بين الأطراف المعنية بموضوعه، وتبادل الآراء، وحل المشاكل.

□ صناعة الاجتماعات:

تعد صناعة الاجتماعات من الممارسات الحديثة التي أسهمت في نجاح العديد من المنظمات، خاصة تلك الحديثة في مجال الاجتماعات، أو إذا كان الاجتماع على مستوى عالٍ من الأهمية، أو يستهدف حضوراً كبيراً مثل الندوات، والمؤتمرات، وغيرها. ويمكن تعريف صناعة الاجتماعات بأنها "نشاط تجاري متخصص يقدم خدمة داعمة للحكومات والشركات والهيئات والمنظمات". وتتألف صناعة الاجتماعات من مجموعة واسعة من المنظمين والموردين والمرافق العاملة في مجال تطوير وتخطيط وتنفيذ اجتماعات الأعمال، من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المهنية والتجارية، والثقافية والأكاديمية والطبية. وأصبح بالإمكان الاستعانة بالمختصين في صناعة الاجتماعات لتسهيل مراحل عقد الاجتماع.

يعتمد نجاح كل مرحلة من مراحل الاجتماع على قائد الاجتماع الذي يقوم بالاستعانة بالسكرتير أو المساعد الإداري في تولى مسؤولية تنفيذ المهام المتعلقة بالاجتماع. لكن في الاجتماعات الكبيرة، والندوات والمؤتمرات، ونظراً لأهميتها، فإن المنظمات قد تلجأ إلى الاستعانة بخبراء متخصصين في هذا المجال، فقد يتم توكيل مهمة التخطيط للاجتماع لخبير متخصص في تخطيط وتنظيم الاجتماعات، وهو يعتبر شخص حاصل على رخصة دولية معتمدة كـ "محترف في تخطيط الاجتماعات". وكذلك تلجأ المنظمات الكبيرة إلى الاستعانة بالمختصين في إدارة الاجتماعات مثل "محترف إدارة الاجتماعات" وهو فرد حاصل على رخصة دولية متقدمة ومعتمدة كمحترف إدارة اجتماعات.

□ إدارة الاجتماعات:

حتى تحقق الاجتماعات الأهداف المرجوة من انعقادها، لابد من العمل على تنظيمها وإدارتها بطريقة فعالة، وتنقسم إدارة الاجتماعات إلى ثلاث مراحل أساسية، تتضمن كل مرحلة منها مهام ومسؤوليات تضمن نجاح الاجتماع في تحقيق الهدف منه.

أولاً: مرحلة ما قبل الاجتماع:

- تحديد هدف الاجتماع
- تحديد مدة الاجتماع المتوقعة
- تحديد قائمة الحضور والأطراف المعنية بالاجتماع
- تحديد التجهيزات المطلوبة للاجتماع
- تحديد توقيت وموقع الاجتماع
- فتح ملف خاص بالاجتماع وجمع المعلومات التفصيلية عنه
- حجز قاعة الاجتماع
- اعداد جدول أعمال الاجتماع
- توجيه الدعوة للمشاركين في الاجتماع
- تجهيز قاعة الاجتماع شكليا بالمعدات المكتبية والمرطبات وغيرها

- تجهيز ملف المدير للاجتماع يتضمن كل المواد المتعلقة بموضوع الاجتماع
- استقبال الأعضاء المشاركين في الاجتماع
- ثانياً: مرحلة خلال الاجتماع:
- بدء تشكيل الاجتماع ودراسة المشاركين، ومعرفة خلفياتهم ومواقفهم
- تدوين الملاحظات أثناء الاجتماع ويجب مراعاة الكتابة الحرفية للقرارات والعبارات المهمة
- الاشراف على سير الاجتماع بسلاسة ويسر
- الالتزام بالوقت المحدد للاجتماع وتذكير المشاركين به

ثالثاً: مرحلة ما بعد الاجتماع:

- توثيق وكتابة محضر الاجتماع الذي يلخص مناقشاته والقرارات التي تم الاتفاق عليها في مدة لا تتجاوز 24 ساعة بعد انتهاء الاجتماع، لضمان عدم نسيان الاحداث، وعرضه على المدير لأخذ موافقته.
- ارسال محضر الاجتماع بشكله النهائي مع المرفقات ان وجدت للحضور والمشاركين.
- تقييم الاجتماع وذلك يساعد في معرفة نقاط القوة والضعف والعمل على تحسين الاجتماعات القادمة.
- وضع خطة تنفيذية لمتابعة وتنفيذ القرارات والنتائج الصادرة عن الاجتماع، وتقييم مدى تحقيق أهدافه.

□ مصطلحات تستخدم في الاجتماعات:

- يتطلب الاجتماع التقاء جماعة من الأشخاص ذوي تخصص واحد أو تخصصات مختلفة لهم مهارات وخبرات وخلفيات متعددة، لذا برزت ضرورة تنظيم المسؤوليات والصلاحيات، وتنظيم عملية اتخاذ القرارات التي تحدث خلال الاجتماع، وعادة ما تستخدم أنظمة الاجتماعات مصطلحات محددة، يتم التعامل معها بها في مختلف الاجتماعات، من أهم هذه المصطلحات:
- طرق التصويت: هي الكيفية التي يتم بها التصويت، والتي تضمن صحة القرارات والتوصيات المتخذة في نهاية الاجتماع، وقد يكون التصويت بإحدى الطرق التالية:
- الإجماع، أغلبية ثلثي الأعضاء، الأغلبية المطلق النصف زائد واحد وعند تعادل الأصوات يأتي ترجيح الرأي الذي يصوت له قائد الاجتماع.
- سلطة عقد الاجتماع: هي تحديد صاحب الصلاحية في الدعوة لعقد الاجتماع، ويجب أن يتقيد صاحب الصلاحية بأنظمة ولوائح الاجتماعات عند عقد الاجتماع، وفي حال كان الاجتماع دورياً يتم تحديد عدد مرات انعقاده، وجدولتها.
- النصاب القانوني للاجتماع: هو عدد الأعضاء اللازم حضوره للاجتماع كحد أدنى لتقرير صحة الجلسة، بحيث تصبح القرارات والتوصيات المتخذة فيه نظامية وقانونية.
- قائد الاجتماع: هو أحد الأعضاء، قد يكلف مسبقاً بشكل رسمي، أو يختاره الأعضاء قبل بداية الاجتماع، ويتولى القائد إدارة الاجتماع وتوجيه المناقشات خلال الجلسة، والاشراف على صياغة وإعداد القرارات والمحاضر الناتجة عن الجلسات.
- مقرر الاجتماع: هو الشخص المكلف بتسجيل وقائع الاجتماع في المحاضر الخاصة بها، ومن ثم ترتيبها وتنظيمها وأرشفتها، وقد يكلف بشكل رسمي أو يقوم القائد باختياره من بين الأعضاء.
- القرار: هو الاختيار الذي تم الاتفاق عليه في الاجتماع بين الأعضاء، وأصبح ملزماً للجهات المعنية بتنفيذه.
- مشروع القرار: هو قرار تمت دراسته، ولم يتم الاتفاق عليه بشكل نهائي، وبالتالي فهو غير ملزم بالتنفيذ.
- نقطة النظام: هي الاعتراض الذي يبديه العضو على أي مخالفة أو انحراف يحدث خلال الاجتماع، وذلك خوفاً من التوصل إلى قرارات مبنية على مخالفت قانونية للأنظمة والقوانين العامة والخاصة. مثل: عدم اكتمال النصاب القانوني اللازم لعقد الاجتماع، أو التصوير على مشروع قرار، أو إثارة موضوع خارج اختصاص الاجتماع.

□ القدرات والمهارات اللازمة لتنظيم الاجتماعات:

- المعرفة التامة بالاجتماعات وجوانبها الشكلية ومتطلباتها المختلفة.
- الفهم الدقيق لسلطة عقد الاجتماعات.
- القدرة على التعامل والتنسيق الفعال بين المعنيين لحضور الاجتماع بمختلف مستوياتهم الإدارية.
- حسن الاصغاء، لتدوين المداولات والمناقشات التي تتم في الاجتماع.
- القدرة على استخدام بعض التجهيزات المكتبية التي تساعد على تنظيم الاجتماع.

□ الأساليب المختلفة والحديثة في الفهرسة والمحفوظات:

تعد المعلومات مورد وطني واستراتيجي مهم، فهي المحرك الأساسي للتنمية والتطوير لأي مجتمع حيوي، وتعد الوثائق مصدر أساسي لتوفير البيانات والمعلومات، لذا تعمل المنظمات بكافة مجالاتها على وضع الترتيبات التنظيمية والإجرائية التي تمكنها من توفير المعلومات والمحافظة عليها سليمة وكاملة، حتى يمكن الرجوع إليها بسهولة ويسر عند الحاجة. ومن هذا المنطلق جاء الاهتمام بالوثيقة الإدارية باعتبارها أداة لإثبات الحق، وحمايته من الضياع.

□ مفهوم الوثيقة:

يمكن تعريف الوثيقة بأنها عبارة عن وسيط ورقي أو إلكتروني يحمل معلومات رسمية ناتجة عن ممارسة المنظمة لمهامها وأعمالها اليومية، وتمثل الوثيقة التدفق الطبيعي للعمل والانجاز في المنظمة مهما اختلف نوع وشكل ذلك الوسيط أو المرحلة التي تمر بها الوثيقة". وترتبط الوثائق ببعضها في علاقات منطقية، بحيث من الصعب فهم محتويات أي وثيقة دون الرجوع للوثائق المرتبطة بموضوعها. وتكتسب الوثيقة الصفة الرسمية كوثيقة قانونية يتم الاعتراف بها عند تحديد المسؤولية، لما تتضمنه من معلومات وحقائق رسمية تمت المصادقة عليها من قبل صاحب الصلاحية.

□ مفهوم التوثيق:

يقصد بالتوثيق "تيسير الاستفادة من أوعية المعلومات، وذلك بعرضها، ونسخها، وبثها، وتجميعها، وتخزينها، وتحليلها موضوعياً، وتنظيمها، واسترجاعها". وتقوم المنظمات بالتوثيق عن طريق بناء أنظمة لإدارة الوثائق تعمل على حفظ المعلومات وتبادلها بشكل منظم وسريع. وذلك لأن عملية إدارة وتوثيق المعلومات تقدم العديد من الفوائد للمنظمة منها:

- دعم الإدارة في اتخاذ القرارات وتحسين العمليات الإدارية، من خلال ضمان توفير المعلومات اللازمة للإدارة في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة.
- تحسين جودة إنتاجية المنظمة وكفاءتها في أداء الخدمات التي تقدمها، من خلال تزويد المستفيدين والباحثين بالمعلومات المطلوبة.
- التسجيل التاريخي للأحداث التي تمر بها المنظمة، لأنها تحتوي على معلومات مهمة تمثل إرثاً تاريخياً للمنظمات وللدولة بشكل عام.

□ أنواع الوثائق:

تتنوع الوثائق الناتجة عن ممارسة المنظمة لأعمالها اليومية وفقاً لعدد من الاعتبارات، ويمكن التمييز بين أنواع الوثائق من خلال التصنيفات الأربعة التالية:

1- أنواع الوثائق حسب طبيعة الوثيقة:

- وثيقة ورقية: وهي الوثيقة التي يتم تسجيل محتواها على وسيط ورقي، والتعامل معها من حيث الحفظ والارشافة والاتاحة وفقا لطبيعتها الورقية.
- وثيقة إلكترونية: وهي الوثيقة التي يتم تسجيل محتواها على وسيط إلكتروني، ويتم التعامل معها بواسطة أي وسيلة إلكترونية. كالوثائق الصوتية، أو المرئية، أو النصية التي تمت معالجتها إلكترونيا.

2- أنواع الوثائق حسب مستوى نشاط الوثيقة:

- الوثيقة النشطة: هي الوثيقة التي لا تزال قيد الاستخدام في الإدارة نظرا لحاجة العمل لها، ويتم حفظها في المكاتب التي أنشأتها أو تعمل عليها.
- الوثيقة متوسطة النشاط: وهي الوثيقة التي تستخدم في فترات زمنية متباعدة حيث لا يوجد حاجة مستمرة لها، ويتم حفظها في مستودع الحفظ المركزي الخاص بالمنظمة.
- الوثيقة المنتهية: الوثيقة التي تنتهي الحاجة إلى استخدامها ويتم التخلص منها وفقا للوائح المعتمدة في المنظمة ومراكز الوثائق والمحفوظات.
- الوثيقة الدائمة: هي الوثيقة التي لا توجد حاجة لاستخدامها لكن تحتوي على معلومات تمثل قيمة تاريخية أو بحثية يتقرر حفظها في مراكز التوثيق الرسمية.

3- أنواع الوثائق حسب محتواها:

ويقوم هذا التصنيف على تصنيف الوثائق الإدارية حسب طبيعة المعلومات التي تحتويها، فقد تكون:

- وثائق إدارية: تتضمن موضوعات ومعلومات إدارية متنوعة، مثل وثائق الموارد البشرية، وثائق المالية، وثائق العلاقات العامة، وثائق المتابعة الإدارية وغيرها.
- وثائق شخصية: تتضمن معلومات شخصية تخص فرد بعينه مثل: الوثائق المدنية، وشهادات الميلاد، وغيرها.
- وثائق عسكرية أو أمنية: تتضمن معلومات عسكرية تتعلق بأمن الدولة والأجهزة والخطط العسكرية، وغيرها.
- وثائق تخصصية: تتضمن معلومات فنية متخصصة في مجالات مختلفة، مثل الطبية، والهندسية، والزراعية، والقانونية، وغيرها.

4- أنواع الوثائق حسب قيمتها:

يتم تصنيف الوثائق وفقا لأهميتها في أداء العمل في المنظمة كما يلي:

- القيمة الأولية: هي الوثائق التي تكون نافعة وقيمة للإدارة التي أنشأتها أثناء أدائها لأعمالها ووظائفها، مثل وثائق محضر الاجتماع.
- القيمة الثانوية: هي الوثائق التي تظهر قيمتها بعد تنفيذ الأعمال الجارية عليها وانتهائها، وتصبح مفيدة لأعمال أخرى، مثل التصاريح بكافة أنواعها.
- القيمة المادية: هي الوثائق التي تتضمن معلومات الميزانيات المالية، والتي تستخدم في عقد الصفقات المالية.
- القيمة القانونية: يقصد بها الوثائق التي تتضمن حقوق والتزامات وعقود قانونية تجاه أطراف أخرى، مثل عقد العمل.
- القيمة الإثباتية: هي الوثائق التي تحمل إثبات أو أدلة وشواهد على نشاط ما في المنظمة، أو لهيئة معينة، مثل السجل التجاري للمؤسسة.

□ التنظيم الإداري لإدارة الوثائق:

إدارة الوثائق هي الإدارة المسؤولة عن تدفق المعلومات والوثائق داخل المنظمة، إذ تعمل على تزويد الإدارات في جميع مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة بالوثائق والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل، وتمارس إدارة الوثائق عددا من المهام المتعلقة بالوثائق

والتي تتمثل في وضع السياسات والمعايير، وتحديد المسؤوليات والسلطات، ووضع الإجراءات وطرق الوصول إلى السجلات والوثائق واستخدامها. وتختلف المنظمات في الأسلوب التنظيمي المتبع لإدارة وثائقها حسب احتياجات كل منظمة وعمالها، وهناك ثلاثة أساليب تنظيمية متبعة في إدارة الوثائق:

• أسلوب المركزية المطلقة:

ويقصد به تجميع صلاحيات وسلطات حفظ وتداول الوثائق في يد شخص واحد أو وحدة إدارية واحدة، مثل وحدة الأرشيف التي تقوم بجميع مهام حفظ الوثائق الناتجة عن إنجاز المنظمة لأعمالها اليومية، أو مكتب الصادر والوارد الذي يهتم بأعمال الاتصالات الإدارية وتداول الوثائق. ويتصف هذا الأسلوب بتعقيد الإجراءات وطول دورة المعاملة، مع عدم المحافظة على السرية.

• أسلوب اللامركزية:

ويقصد به توزيع صلاحيات وسلطات حفظ وتداول الوثائق لأكثر من شخص أو أكثر من وحدة، أي يكون لدى كل إدارة في المنظمة مكتب خاص لحفظ وثائقها بكل أنواعها، وكذلك مكتب خاص بالاتصالات الإدارية لكل إدارة. ويتصف هذا الأسلوب بعدم توحيد الإجراءات والنماذج المستخدمة في إدارة الوثائق، حيث إن كل إدارة لها طريقته الخاصة في حفظ وثائقها، مما أدى إلى تضخم العمل المكتبي وتكرار عمليات الحفظ وتأخر إنجاز المعاملات.

• أسلوب اللامركزية تحت إشراف مركزي:

ويقوم هذا الأسلوب على أن يكون لدى المنظمة إدارة كبرى مركزية للوثائق والاتصالات، بالإضافة إلى مكاتب حفظ فرعية صغيرة في كل أو بعض الأقسام في المنظمة حسب حاجة كل قسم لذلك. وتتولى الإدارة الكبرى مهام الإشراف والرقابة على أعمال الوثائق والاتصالات في المكاتب الفرعية داخل كل قسم. ويتميز هذا الأسلوب بأنه يحل مشاكل كلا الأسلوبين السابقين المركزي واللامركزي.

□ دور المركز الوطني للوثائق والمحفوظات في المملكة:

حرصت حكومة المملكة العربية السعودية على تحقيق الكفاءة والفاعلية في التعامل مع الوثائق الحكومية الناتجة عن أداء المنظمات لأعمالها اليومية. واهتمت بإيجاد نظام موحد للوثائق والمعلومات في المنظمات وتوحيد الإجراءات والنماذج المستخدمة، مما يساعد في تسهيل استرجاع وتوفير المعلومات للمستفيدين منها في أسرع وقت وبالقدر المطلوب والجودة العالية. وحتى تتمكن من ذلك، أنشأت "المركز الوطني للوثائق والمحفوظات" الذي يرتبط ارتباطاً إدارياً برئيس الديوان الملكي. ويتولى المركز المهام التالية:

- إعداد اللوائح التنفيذية اللازمة لنظام الوثائق والمحفوظات، وتنفيذها بعد إقرارها منه.
- إعداد دليل تصنيف موحد للوثائق والمحفوظات، ودليل ترميز شامل لأجهزة الدولة.
- جمع الوثائق والمحفوظات، وفهرستها، وتصنيفها، وترميزها، وحفظها، وصيانتها، وتنظيم تداولها وفقاً للوائح والأنظمة.
- الإشراف والمتابعة الفنية لعمليات الحفظ في الأجهزة الحكومية، والعمل على حماية الوثائق.
- تحقيق التنسيق والتكامل مع الأجهزة المعنية بالوثائق والمحفوظات في المملكة.
- تحقيق التعاون مع الأجهزة المختصة بمجال الوثائق والمحفوظات دولياً.

□ دورة حياة الوثائق:

يقصد بدورة حياة الوثيقة هي "مجموعة الإجراءات والمراحل التي تمر بها الوثيقة الإدارية في المنظمة، منذ إعدادها أو استلامها وحتى حفظها بملف الموضوع الذي يخصها، أو خروجها إلى المنظمة المعنية." ويمكن القول إن دورة حياة الوثيقة تتكون من ست مراحل أساسية كما يلي:

● المرحلة الأولى: الإنشاء والقيّد:

- يقصد بالإنشاء "تكوين الوثيقة وإخراجها إلى حيز الوجود، من خلال الأنشطة والممارسات اليومية في المنظمة". ويتم إنشاء الوثائق داخل المنظمات بطرق مختلفة، فقد تنشأ من خلال الكتابة، أو استخدام أحد برامج النصوص، أو من خلال إرسال واستقبال بريد الكتروني وغيرها. وتنشأ الوثائق في أي منظمة من مصدرين أساسيين:
- المصدر الداخلي: وهي كافة الوثائق التي تنشأ داخل المنظمة لإنجاز العمل، كالقرارات الإدارية، والمذكرات، والتعاميم، وغيرها.
 - المصدر الخارجي: هي كافة الوثائق الخارجية الواردة للمنظمة، نتيجة تعاملاتها مع الآخرين، سواء عن طريق البريد الوارد أو استلامها مباشرة من المتعاملين من خارج المنظمة. إذ يتم استلامها وإثباتها في سجلات المنظمة من خلال مركز الاتصالات الإدارية، وتسليمها للشخص أو الإدارة المسؤولة.

● المرحلة الثانية: الاستخدام النشط:

- يقصد بالاستخدام النشط "توظيف الوثيقة والاستفادة منها، وانتقالها من إدارة إلى أخرى لاستكمال الاجراء المناسب عليها خلال مدة نشاطها". ويكون تواجد الوثيقة في هذه المرحلة في مكاتب المختصين، كونها ما تزال قيد الاستخدام، وفي نهاية هذه المرحلة يتم مراجعة الوثائق، فكلما قل استخدامها، أصبح من الضروري اتخاذ أحد هذه القرارات بشأنها:
- إما نقلها إلى المرحلة الثالثة "الحفظ المؤقت"، وهذا يعني أنها لا تزال لها قيمة، ولكن لا نحتاج إليها في اتخاذ القرارات اليومية.
 - أو تنقل مباشرة إلى مرحلة الاتلاف، نظرا لانتهاج العمل عليها، وفي الغالب تكون الوثائق عبارة عن صور أُنشئت لغرض الاطلاع، أو تحتوي على معلومات ليست ذات أهمية.

● المرحلة الثالثة: الحفظ المؤقت:

- تعد مرحلة الحفظ المؤقت من أهم مراحل دورة حياة الوثائق، ويقصد بها "ترتيب الوثائق بأنواعها المختلفة في أوعية الحفظ المتاحة داخل المكاتب الإدارية، أو إدارة الوثائق والمعلومات". ويتطلب ذلك وجود نظام جيد للحفظ، إذ تخضع كافة الوثائق إلى إجراءات محددة عبر معرفة تفاصيل ومعلومات كل وثيقة مما يساعد في عملية حفظها، علاوة على توفير مكان مناسب يحقق متطلبات الأمن والسلامة للمحافظة على الوثائق. وتقتضي هذه المرحلة تصنيف، وترتيب أو ترميز، وفهرسة الوثائق بما يتناسب مع كل وثيقة على حدة وفقا لنظام المركز الوطني للوثائق والمحفوظات في المملكة.

● المرحلة الرابعة: التقييم:

- تعد عملية تقييم الوثائق الإدارية من أصعب المسائل التي تواجه موظفي الحفظ، ويقصد بتقييم الوثائق "تحديد أهمية الوثيقة لاتخاذ قرار بشأنها، إما الحفظ أو الاتلاف". فالغرض من عملية التقييم هو تحديد مصير الوثائق، بالاعتماد على إجراءات مقننة ولوائح خاصة بمدد الحفظ لكل منظمة، حسب طبيعة وثائقها. وهناك عدة إجراءات يقوم بها موظفي الوحدات الإدارية المعنية بالحفظ في مرحلة التقييم:

- 1- مسح الوثائق الخاصة بكل إدارة في المنظمة، ويقوم بذلك لجنة مشكلة من عدد من الموظفين الذين لهم خبرة في التعامل مع الوثائق، ومن ثم حصرها وتحليلها.
- 2- تسجيل نتائج التحليل، حيث يتم اعداد تقرير بحالة الوثائق ونتيجة التقييم، ثم إرساله إلى المركز الوطني للوثائق والمحفوظات متضمنا مدد الحفظ المقترحة للوثائق، ويقوم المركز بإصدار قوائم مدد الحفظ والاتلاف، ثم إرسالها إلى المنظمة.
- 3- فحص وتعديل الجداول: يقوم موظفي الحفظ في المنظمة بفحص القوائم المرسله من قبل المركز الوطني للوثائق والمحفوظات، والتأكد من وجود مدد لكافة أنواع الوثائق المرسله، وفي حالة عدم ذكر وثيقة معينة، ي كتب للمركز بشأنها لاتخاذ ما يلزم لإضافتها إلى القوائم.

● المرحلة الخامسة: الاتلاف والترحيل:

خلال هذه المرحلة تمر بعض الوثائق بمرحلة الاتلاف التي يقصد بها "إتلاف الوثيقة الإدارية والتخلص منها نهائيا لانتهاج المدة الزمنية لحفظها". وقد يتم الاتلاف أثناء أي مرحلة من مراحل حياة الوثيقة، بعد التأكد من عدم وجود ما يببرر حفظها بعد انتهاء العمل عليها. وفي حالة الوثائق التي تحتوي على معلومات سرية أو حساسة ويراد إتلافها بعد انتهاء مدة حفظها، فيتم تشكيل لجنة لإتلافها مكونة من عدة مختصين، تقوم بفحص قوائم كافة الوثائق التي انتهت مدة حفظها والمراد إتلافها، ثم اعتمادها وإعادتها للإدارات المعنية التي تقوم بإتلاف تلك الوثائق باستخدام تقنيات متطورة في عملية الاتلاف في حالة كونها يدوية. أما الوثيقة الإلكترونية فيتم التخلص منها عن طريق المحو أو الإزالة المغناطيسية أو من خلال تطبيقات الكترونية مخصصة. وهذا يعلن نهاية الوثائق تماما.

ومعظم الوثائق تمر بمرحلة الترحيل التي يقصد بها "نقل الوثائق من إدارة إلى إدارة أخرى". ولتوحيد إجراءات الترحيل، قام المركز الوطني للوثائق والمحفوظات بتحديد أوقات محددة من كل عام لترحيل الوثائق. وتقوم المنظمات بترحيل وثائقها عدة مرات خلال فترة حياة الوثيقة بالتنسيق مع رؤساء ومديري الإدارات المعنية وفقا للتالي:

- نقل الوثائق الإدارية من الإدارة المعنية إلى إدارة الوثائق والمعلومات الموجودة في المنظمة، وتحفظ لحين طلبها مرة أخرى.
- ترحيل الوثائق الإدارية من الحفظ المؤقت إلى الحفظ الدائم في المركز الوطني للوثائق والمحفوظات، وتتسم هذه الوثائق بالأهمية كالقانونية، أو المالية، أو التاريخية.

● المرحلة السادسة: التخزين:

تتطلب الوثائق ذات الأهمية والقيمة التاريخية أو القانونية أو المالية ضرورة المحافظة عليها لفترات طويلة غير محددة، ويقصد بمرحلة التخزين "ترتيب الوثائق بأنواعها المختلفة والحفظ الدائم لها في أوعية الحفظ المتاحة في المنظمة، باتباع نظام محدد يضمن سلامتها، ويساعد في الوصول إلى أي وثيقة منها بسرعة وسهولة عن الحاجة." ومن الضروري أن تخضع بشكل دوري للمراجعة والتطوير، وذلك بناء على عدد من الاعتبارات أهمها: قيمة الوثيقة، مدى نشاطها، الغرض منها، عمرها الزمني. ولضمان المحافظة على سلامة الوثائق لفترات زمنية طويلة، لابد من مراعاة ما يلي:

- اختيار موقع جيد ومناسب لإدارة الوثائق والمعلومات في المنظمة.
- تأهيل موظفي الحفظ وتدريبهم وتنمية مهاراتهم على التعامل مع الوثائق والارشافة.
- ارتداء ملابس خاصة واقية أثناء التعامل مع الوثائق.
- حفظ الوثائق في سجلات وأوراق خالية من أي مكونات تسبب تلفها وتحللها.
- توعية العاملين بأهمية تلك الوثائق وسريتها وكيفية التعامل معها، وما يترتب على خسارتها في حال التلف.
- توفير مراكز أو أقسام ترميم متخصصة في ترميم الوثائق للتعامل مع الحالات الطارئة للوثائق التالفة.

□ أساليب حفظ الوثائق:

يقصد بحفظ الوثائق "ترتيب وتصنيف الأوراق والمستندات والسجلات الأصلية أو صور منها، وتخزينها بالطريقة التي تكفل سلامتها، وتمكن من سرعة معرفة مكانها واستخراجها عند الحاجة." ومن المهم جدا وضع نظام حفظ مرن يتناسب مع أي تغيير في الظروف التي تمر بها المنظمة.

والغرض من ترتيب وتصنيف الوثائق في أي منظمة هو أن يتم ترتيب الأوراق مع بعضها البعض، باستخدام الطريقة المناسبة لموظفيها ومستفيديها، ويكون ذلك لتجنب المشاكل المتعلقة بالوثائق كصعوبة استرجاعها عند الحاجة، التي قد تكون لأحد الأسباب التالية:

- عدم اتباع أنظمة ولوائح عملية إدارة الوثائق.
- سوء حالة أوعية الحفظ وأدراج الفهارس، كنقص الأدراج أو تلفها.
- ضعف الرقابة على إدارة الوثائق والعاملين عليها.
- نقص أو ضعف في مهارات القائمين على إدارة الوثائق.
- سوء حالة الوثائق، كوجود أخطاء املانية ونحوية، أو توقيعات غير مقروءة.
- ضعف التعاون بين الإدارات في حفظ وتداول الوثائق.

□ إجراءات حفظ الوثائق:

- يتم حفظ الملفات طبقاً لقائمة الحفظ في المكان المخصص بعد التأكد من موضوع أو اسم الملف، رقم الملف، تاريخ الملف.
- إعداد بطاقة بيانات أساسية لكل ملف يوضح عليها: اسم الملف، رقم الملف، تاريخ الملف كحد أدنى، مع بيان اسم الإدارة التابع لها هذا الملف.
- إعداد بطاقة حركة متابعة الملف وتداوله بين الإدارات، موضحاً فيها بيانات الملف والفترة الزمنية عند خروج الملف، ومدة الإعارة أو التداول أو الاطلاع.
- استخدام علامات معينة مرئية حتى يمكن -بمجرد النظر- معرفة ما إذا كان الملف موجوداً في المكان المخصص له أم لا.

□ تصنيف الوثائق:

يقصد به "تقسيم الأوراق والسجلات والمستندات إلى مجموعات ذات صفات مشتركة، تحفظ كل مجموعة منها معاً في مكان واحد تحت اسم واحد، حتى يسهل معرفة مكان المستند أو السجل المطلوب استخراجه من بين المستندات والسجلات الأخرى."

□ أنواع التصنيف:

بالرغم من كثرة أنواع تصنيف الوثائق، يمكن القول إن هناك خمسة أنواع أساسية، وهي كما يلي:

• التصنيف الموضوعي:

تعتبر هذه الطريقة عملية وتتطلب معرفة دقيقة بالحفظ، وهي أكثر الطرق صعوبة بسبب التشابه الكبير بين المواضيع، مما يتطلب من الأشخاص العاملين على الحفظ والتصنيف أن يتدربوا على هذه الطريقة تدريباً كافياً. وتقوم عملية التصنيف الموضوعي بتصنيف الوثائق على أساس نشاط المنظمة، بحيث تصنف الأنشطة في أبواب، فالفصول، فالفروع. على سبيل المثال يتم وضع باب يسمى بشؤون الموظفين، يحتوي جميع المواضيع المتعلقة بشؤون الموظفين كالإجازات والبعثات وغيرها.

• التصنيف الجغرافي:

حسب هذه الطريقة، يتم تقسيم الوثائق إلى مجموعات بناء على الموقع الجغرافي، فيتم وضع الوثائق التي تتعلق بأشخاص أو أعمال مرتبطين بمدينة أو محافظة أو حي في ملف واحد، وتوضع بطاقة ارشاد تحمل اسم المنطقة الجغرافية التي صنف الملف على أساسها. وتناسب هذه الطريقة في التصنيف المنظمات التي لها أقسام مبيعات في مناطق جغرافية متفرقة، فيخصص لكل منطقة ملف مبيعات خاص بها، مما يسهل العمل عليها. كما تناسب وكالات السفر والسياحة وشركات الشحن أيضاً. تتطلب هذه الطريقة معرفة الموظف القائم على الحفظ بأسماء المناطق الجغرافية ومواقعها.

• التصنيف الزمني أو التاريخي:

يتم تصنيف الوثائق حسب هذه الطريقة بالاعتماد على التاريخ الذي وصلت فيه إلى المنظمة، وتستعمل هذه الطريقة كثيرا في المنظمات، كتصنيف أوراق القبض المالي حسب تواريخ استحقاقها، فيتم تخصيص درج أو رف لكل شهر توضع فيه الوثائق الخاصة به. وتستعمل المكتبات هذه الطريقة في ترتيب الصحف والمجلات وفق تواريخ صدورها.

• التصنيف الهجائي:

تستعمل هذه الطريقة عندما يكون بالإمكان التعبير عن الموضوعات المراد تصنيفها بكلمة واحدة رئيسية، أو عندما يكون التصنيف أساسه سلعة معينة أو اسم معين، وغالبا ما يتم استخدام التصنيف الهجائي للموضوعات بإحدى الطرق التالية:

- الطريقة الهجائية البسيطة: وذلك بإنشاء قائمة بالموضوعات وإنشاء ملف لكل موضوع تبعا للاحتياجات، وترتيب الملفات في أدراج هجائيا، وحسب هذه الطريقة لا يحمل الملف رقما وإنما يكون تحديد موقعه حسب ترتيب الموضوع هجائيا. ويتم خلط الأصول مع الفروع. على سبيل المثال تصنف الموضوعات إلى "الاستعلامات - الترفقيات - التعيينات - الحركة - الصيانة" وهكذا.
- الطريقة الهجائية المركبة: يتم التصنيف بوضع قائمة للموضوعات وإنشاء ملف لكل موضوع، مع الأخذ بعين الاعتبار وضع الفروع تحت الأصول. على سبيل المثال يتم تحديد موضوع "الحركة" لملف كأصل وإدراج فروع له تشمل "النقل - الشحن - المواقف" وكل الموضوعات الفرعية المتعلقة بموضوع الحركة.

• التصنيف اللفظي:

بعض الأسماء وخاصة الأجنبية قد تتشابه عند لفظها، ولكنها تختلف عند تهجنتها، ولمواجهة هذه المشكلة ظهرت طريقة الحفظ اللفظي أو الصوتي، التي تقوم على جمع كافة أسماء الوثائق التي تتشابه في لفظها في مكان واحد، مما يسهل الرجوع إليها والحصول على المعلومات المطلوبة.

ترتيب الوثائق:

يقصد بالترتيب أو الترميز هو النظام التي تتبعه المنظمة في تنظيم أماكن الملفات، وتحديد موقع الملف بالنسبة للملفات الأخرى. وهناك العديد من طرق ترتيب الملفات إلا أن أبرزها ما يلي:

• الطريقة الهجائية "الابجدية":

ترتب الملفات في هذه الطريقة حسب الحرف الأول والثاني والثالث... إلخ للأسماء، يتم جمع الأسماء التي تبدأ بحرف الالف في ملف، الأسماء التي تبدأ بحرف الباء في ملف وإلى آخره. ويتم ترتيب الأسماء التي تبدأ بحرف الألف داخل الملف فيما بينها حسب الحرف الثاني ثم الحرف الثالث من الاسم وهكذا في جميع الحروف حتى نهاية الاسم. وتوضع الملفات في ادراج أو أرفف يوضح عليها من الخارج بطاقات تحمل الحرف أو الحروف التي تمثل الملفات الموجودة فيها.

• الطريقة الرقمية "العديدية":

هذه الطريقة تعتبر من أكثر الطرق اتباعا في المنظمات، حيث يوضع رقم على كل ملف حسب أقدميته أو حسب انشائه، ثم ترتب الملفات في خزائن خاصة أو ادراج. تحتاج هذه الطريقة إلى فهرس خاص يتكون من بطاقات يكتب عليها اسم الشخص ورقم الملف وبعض المعلومات عنه، وتصنف في الادراج حسب الحروف الهجائية، وعند البحث عن ملف عميل ما فما علينا إلا الرجوع إلى درج البطاقات لمعرفة رقم الملف.

• طريقة الترتيب العشري:

تم ابتكار هذا النظام منذ عام 1873، وذلك لتصنيف الكتب في المكتبات. ويطلق عليه تصنيف ديوي العشري وتقوم هذه الطريقة على أساسين:

- أنه من الممكن إضافة أي عدد من الأرقام العشرية على يمين أي رقم إلى ما لا نهاية.
 - أنه يمكن إدخال بين كل رقمين عشريين متتاليين من درجة واحدة تسعة أرقام عشرية من الدرجة التي تليها مباشرة.
- وعلى ذلك يمكن تقسيم كل قسم من أقسام الموضوع الواحد إلى 10 أقسام فرعية وكل قسم فرعي إلى 10 وهكذا على التوالي إلى ما لا نهاية. ويوضح الجدول التالي مثال على تصنيف ديوي العشري.

| الترتيب | الموضوع |
|---------|------------------|
| 1 | الاجازات |
| 1.1 | الاجازات المرضية |
| 1.2 | الاجازات السنوية |
| 1.3 | اجازات الامومة |
| 1.4 | اجازات وطنية: |
| 1.4.1 | • اليوم الوطني |
| 1.4.2 | • يوم التأسيس |

□ أساليب فهرسة الوثائق:

يمكن تعريف الفهرسة على أنها "إعداد كشوف وقوائم بأسماء وعناوين الوثائق والسجلات والملفات التي يتم حفظها بعد ترتيبها على أساس معين يكفل استخراج أي ملف من ملفاتها بأقل جهد وفي أقصر وقت ممكن." والعلاقة بين الحفظ والفهرسة وثيقة، فكلاهما يعتبر مكمل للآخر. فالفهرسة الصحيحة هي مفتاح الوصول إلى مكان حفظ الوثائق، لذلك يعتبر الهدف الأساسي لعملية الفهرسة تسهيل البحث عن المعلومات الموجودة في الوثائق.

□ أنواع الفهارس:

هناك العديد من الأشكال للفهارس المعتمدة في إدارة الوثائق التي يمكن توضيحها فيما يلي:

• فهرس السجل دفتر الفهرس:

وهو من أبسط أنواع الفهارس، وهو عبارة عن دفتر يخصص كل جزء فيه لحرف من الحروف الهجائية، ويوجد بين كل حرف والذي يليه ورقة فاصلة تكون عادة من ورق مقوى ذي لون خاص يحمل رمز الحرف الهجائي المميز له، ويدون في الفهرس أسماء الوثائق بناء على الحرف الأول لها، مع بعض المعلومات المتعلقة بالوثيقة التي قد تفيد عند البحث عنها.

• فهرس البطاقات:

يتكون هذا الفهرس من مجموعة بطاقات تخصص كل بطاقة لموضوع واحد، ويتم كتابة البيانات الخاصة على البطاقة مثل اسم الموضوع ورقم الملف وجميع المعلومات التي قد تفيد في الوصول للملف. ويتم ترتيب هذه البطاقات في أدراج بالطريقة التي تناسب المنظمة، ولكن أبسطها هجائياً من الأمام إلى الخلف في الدرج المخصص لكل حرف. وقد تكون هذه البطاقات إما عادية أو إرشادية، فالإرشادية تتميز عن العادية بأنه يوجد عليها نتوء بارز من ورق أكثر سمكا لا يوجد في البطاقات العادية، وذو لون مغاير، ويتم كتابة الحرف على النتوء البارز ليتمكن الباحث من رؤيته وسحب البطاقة التي يرغب بها.

□ إتاحة الوثائق:

مع زيادة حجم المنظمات، وزيادة الاهتمام بالمعلومات في عمليات اتخاذ القرارات وتوفيرها بالفدر المناسب وفي الوقت المناسب، توسعت دائرة إتاحة المعلومات التي قد يستفيد منها الأفراد سواء داخل المنظمة أو خارجها. ويمكن تعريف إتاحة الوثائق بأنها "إمكانية الاطلاع على السجلات بعد أخذ الإذن القانوني واتباع الارشادات واللوائح الداخلية للإتاحة في المنظمة". ومن أبرز التحديات التي تواجه المنظمات بشأن الإتاحة، هو إيجاد آليات واضحة للإتاحة دون أن تتأثر الأعمال بشكل سلبي، كتسريب المعلومات السرية أو الشخصية. لذلك تم ربط الإتاحة بصلاحيات خاصة بها حسب حاجة العمل، وتوضح هذه الصلاحيات فيما يلي:

- صلاحية الاطلاع: يقصد بها تمكين الباحثين من قراءة الوثائق المطلوبة دون طباعتها أو تصويرها.
- صلاحية التزويد: ويقصد بها إعطاء بعض المنظمات صلاحية نسخ أو تصوير الوثائق التي تتعلق بأعمالها عند الحاجة.
- صلاحية الإعارة: ويقصد بها تسليم أصل الوثيقة أو النسخ والأساس في الحالات التي تتطلب الاطلاع على هذه الوثائق، مع ضرورة إعادتها لحفظها في مكانها السابق بعد انتهاء مدة الإعارة.

□ معايير إتاحة الوثائق:

- تصنيف الوثائق حسب درجة سريتها، وتحديد شروط الإتاحة الخاصة بها.
- تحديد الوثائق التي من حق الأفراد الاطلاع عليها.
- تقييد الوصول للوثائق بتصريح أمني رسمي من ذوي الصلاحية.
- تقييد الوصول للوثائق بتاريخ أو مدة زمنية محددة.
- إمكانية تغيير فئة السرية التي تنتمي لها الوثائق حسب متطلبات العمل مع مراعاة توثيق هذا التغيير.
- تسجيل كل البيانات الخاصة بعمليات الإتاحة.

□ إتاحة الوثائق السرية:

يقصد بالوثائق السرية هي "الأوعية التي تحتوي على معلومات سرية، سواء كانت ورقية أو الكترونية". وتختلف درجة سرية المعلومات وفقا لدرجة الضرر الذي يلحقه تسريبها أو افشاءها. فكلما ازدادت سرية المعلومات، ازدادت نسبة الضرر المحتمل. ويمكن تقسيم درجة السرية على النحو التالي:

- معلومات سرية للغاية، يؤدي تفشيها إلى الاضرار بالأمن الوطني للدولة، أو مصالحها، أو سياستها، أو حقوقها، أو بالعلاقات الدولية.
- معلومات سرية جداً، يؤدي تسريبها إلى الاضرار بالمنظمات والحكومات، وأيضا قد يصل ضررها إلى المجتمع وانتشار البلبلة والاشاعات بين أفرادها.
- معلومات سرية، يضر تفشيها بحقوق الفرد في حماية حياته الخاصة ومعطياته الشخصية، وملكيته الفكرية. ولأهمية هذا النوع من الوثائق، تم وضع العديد من القواعد الإجرائية تتعلق بإعداد الوثائق السرية وآلية إتاحتها وتمريضها إلى المنظمات المستهدفة، ويذكر من هذه القواعد على سبيل المثال ما يلي:
- نسخ الوثيقة السرية بخط أسود، وعنوانها بكلمة سري (أو) سري للغاية بلون مخالف للون خط النص، ويفضل اللون الأحمر.
- مراجعة الوثيقة السرية بعد نسخها مراجعة دقيقة ومتأنية قبل عرضها للتوقيع.
- حفظ الوثيقة السرية الواردة والصادرة في مكان آمن ومغلق، ويكون مخصص فقط لحفظ الوثائق السرية، ولا يسمح بالوصول إلى مكان الحفظ إلا الأشخاص المصرح لهم فقط.
- كتابة مستوى السرية سري - سري جدا - سري للغاية (على المظروف الذي يحوي الوثيقة السرية وعلى بيان التسليم.

- نسخ الوثيقة السرية على أجهزة حاسب آلي مخصصة وغير مرتبطة بشبكات داخلية أو خارجية أو شبكة الانترنت، ويكون الدخول إليها بأرقام سرية محدودة التداول.
- وضع إجراءات مقننة لمسار الوثيقة وإيصالها للجهة المعنية، من خلال إعطائها رقما خاصا، وتوثيق تاريخ صدورهما، وجهة الصادر، وجهة التسليم، واسم المستلم وهويته، وكل المعلومات المتعلقة بمتابعة مسارها.
- تجنب حفظ المعاملات السرية جنبا إلى جنب مع المعاملات المتاحة للتداول.

مهارات الإدارة المكتبية الإلكترونية والارشفة الذكية:

تعد الأعمال المكتبية من الأعمال ذات الطابع الروتيني التي تتميز بضرورة إنجازها في أوقات محددة وبشكل متكرر، الأمر الذي يتطلب ابتكار أدوات وأساليب تساعد على أدائها بشكل أكثر فعالية من الطرق التقليدية المتبعة. ومع تسارع التطورات التقنية، توفرت الكثير من الفرص والبدائل التي سهلت أداء مهام كانت تعتمد على الجهد البشري، وأصبح أداء أي عمل مكثبي سهلا. وبدأت المنظمات في تبني التقنيات الجديدة التي تعتمد على الحاسب الآلي وملحقاته، بالإضافة إلى أجهزة مكتبية أخرى كآلات التصوير وأجهزة حفظ الورق. والبرمجيات والأنظمة المكتبية المتخصصة في بعض المهام كبرامج معالجة النصوص. ثم أدى تطور التقنية إلى موجة جديدة يقودها الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في أتمتة العمل المكثبي من خلال استخدام مجموعة تقنيات لها القدرة على التعلم وإنجاز المهام دون تدخل بشري. وكل ما سبق أدى إلى تطور التقنية المكتبية المستخدمة للقيام بالأعمال المكتبية بشكل أكثر كفاءة.

□ مفهوم التقنية المكتبية:

يقصد بالتقنية المكتبية "كل ما يستخدمه الأفراد في المنظمة من أجهزة، وأدوات، وأنظمة في أداء المهام الموكلة لهم، لتحقيق أهداف محددة". وتختلف نسبة مساهمة التقنية في العمل لتصل إلى 100% في بعض المهام، ليقصر دور الأفراد فيها على الإشراف والرقابة على التقنية أثناء أدائها للعمل. وفي سياق التقنية المكتبية، برز مصطلح أتمتة المكاتب الذي يمكن أن نعرفه على أنه "تطبيق الحاسب الآلي وتقنية الاتصال، لتسهيل شؤون المكتب في المنظمة والتأكيد على الكفاءة".

□ أهمية استخدام التقنية المكتبية:

لا يمكن تخيل أداء أي عمل في الوقت الحالي دون استخدام نوع من أنواع التقنية. وتسعى المنظمات بشكل متواصل إلى توفير التقنية المكتبية المناسبة بهدف تحقيق منافع متعددة، وتوضح أهمية استخدام التقنية المكتبية في عدة جوانب، منها:

• المساهمة في زيادة الإنتاجية:

أسهم دمج التقنية بكافة العمليات والإجراءات في تبسيط إجراءات العمل لإنجاز المهام، وبالتالي تقليل الجهد البشري الذي يتطلبه العمل، ويصبح أكثر سهولة. فالتقنية مبرمجة على تكرار أداء العمل دون فترات توقف، وبسرعة تفوق سرعة الانسان العادي، وبمستويات دقة عالية قللت من ارتكاب الأخطاء، ووفرت إمكانية إنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى.

• تحقيق المرونة في العمل:

أضافت التقنية مستويات عالية من المرونة في أساليب العمل بما وفرته من خيارات تقنية تمكن من أداء العمل في أي وقت ومن أي مكان. إذ مكنت الأفراد من أداء العمل بشكل متنقل خارج مكاتبهم، وكذلك خارج وقت العمل الرسمي، مما أسهم في التغلب على الحواجز التي يفرضها العمل بين جدران المكتب. فكل ما يحتاج إليه الأفراد لأداء مهامهم هو استخدام نظام العمل الخاص بالمنظمة المرتبط بشبكة الانترنت.

• المساعدة في اتخاذ القرارات:

تمثل التقنية أهمية كبرى بالنسبة للإدارة العليا في المنظمة، تتمثل في توفير نظام معلومات فعال، واستخدام أنظمة متخصصة تدعم عملية اتخاذ القرار. وهذه الأنظمة تساعد في الاستخدام الأمثل للمعلومات الداخلية والخارجية، مع أخذ كافة المتغيرات البيئية والتنظيمية بعين الاعتبار، لدعم اتخاذ القرار الأفضل من بين القرارات المتعددة التي تطرح للإدارة العليا.

• ظهور بيئة العمل الرقمية:

لم تعد التقنية ما يستخدم من أجهزة وبرامج وتطبيقات لمكان العمل فقط، بل ظهر ما يسمى ببيئة العمل الرقمية، فالمرونة التي اتاحتها التقنية في أساليب وأنماط الحركة في المكتب أسهمت في ضرورة إعادة تصميم المكتب بما يتناسب مع التغيرات التقنية. وبرزت قيم تنظيمية جديدة في البيئة الرقمية، مثل التشارك في المعلومات، والمبادرة في نشر المعرفة التي أسهمت في إقامة نظام معرفة متكامل يحقق أهداف المنظمة.

• تحسين الاتصال الإداري:

شكلت التقنية أداة اتصال فعالة بين الأفراد والعملاء والموردين، من خلال الاستفادة من أحدث ما توصلت إليه تقنية الاتصالات في دعم العمل المكتبي، وأسهمت في تحقيق انسيابية تدفق المعلومات ومشاركتها مع الإدارات وكافة المستويات الإدارية في المنظمة لتلبية احتياجات العمل. كما ساعدت على بناء علاقات قوية مع العملاء، بما أتاحتها من مجالات مبتكرة في التسويق والاعلان لخدمات ومنتجات المنظمة.

• التقليل من الإجراءات غير النظامية:

لقد ضبقت التقنية إجراءات أداء المهام المختلفة، ووضعت معايير لأدائها، ويمكن من خلال برمجيات وأنظمة محددة متعلقة بنظام الصلاحيات على سبيل المثال مراقبة طريقة أداء العمل، وضبط الأداء المخالف، وبالتالي يتم الحد من التجاوزات ومنع الاحتيال، وحالات التزوير، وغيرها من الأنشطة غير القانونية.

□ عناصر نظم التقنية المكتبية:

لكي تتمكن المنظمة من الاستفادة المثلى من تطبيق الأنظمة التي تساعد على أداء الأنشطة المكتبية، من المهم توفير العناصر الأساسية المكونة لهذه النظم على اختلاف مجالاتها ووظائفها، وهي:

- العناصر المادية:

وتشمل توفير البنية التحتية، وهي جميع الأجهزة المستخدمة في النظام، مثل: محطة الطاقة، محطة حاسب مركزي (الخادم)، حواسيب طرفية، ووحدات الادخال، والإخراج والتخزين وغيرها.

- العناصر البرمجية:

هي التعليمات أو الأوامر التي تستخدم للحصول على النتائج المطلوبة، مثل نظم التشغيل، البرامج المساندة، التطبيقات الجاهزة وغيرها.

- العناصر البشرية:

تتطلب نظم التقنية المكتبية توفير الخبرات من الموارد البشرية، وتشمل جميع الأفراد الذين لهم علاقة بالنظم. مثل فني النظم، فريق الدعم الفني، مستخدم النظم.

- البيانات والمعلومات:

توفر كمية كافية من البيانات والمعلومات بغرض تلبية احتياجات كافة الاعمال والوظائف في المنظمة اللازمة لعمل النظام، مع ضرورة التحديث المستمر للمعلومات.

- السياسات والإجراءات:

وضع سياسات وإجراءات، وتوضيح المهام والمسؤوليات لنظم التقنية المكتبية لتنظيم عملية الاستخدام.

□ أنواع نظم تقنية المكاتب:

تطورت نظم تقنية المكاتب تطورا ملحوظا مدفوعة بمبادرات الشركات المبرمجة لهذه النظم، وهذا التطور التقني ساعد في ظهور أنواع مختلفة من النظم يمكن تصنيفها وفقا لأربعة اعتبارات كما يلي:

• النظم من حيث درجة الشمول:

يندرج تحت هذا الاعتبار النظم من حيث درجة شمولها لمهام وأعمال المنظمة، ويمكن تمييز نوعين من الأنظمة المستخدمة في العمل المكتبي حسب هذا الاعتبار وهما: الأنظمة المستقلة، والأنظمة المتكاملة. وتقوم الأنظمة المستقلة على إنجاز مهمة محددة من الأعمال المكتبية وتعمل بشكل مستقل عن الأنظمة الأخرى. بينما الأنظمة المتكاملة تعتبر مجموعة من الأنظمة الفرعية مرتبطة فيما بينها وتعمل كنظام متكامل. وهناك العديد من الأنظمة الفرعية والمستقلة من أهمها:

نظم إدارة علاقات العملاء التي تمكن العملاء من الاستفسار أو تقديم الشكوى أو الاستفادة من الخدمات وغيرها. مثل نظم إدارة صفوف الانتظار، أو نظم إدارة سير العملاء.

نظام البصمة الذي يقوم على ضبط حضور وانصراف الأفراد في المنظمة.

أنظمة الأمن والسلامة التي تحافظ على بيئة المكتب خالية من الاخطار.

• النظم من حيث التقنية المستخدمة:

يمكن تقسيم النظم تحت هذا الاعتبار إلى نظم تعتمد على تقنية المعلومات، أو نظم تعتمد على تقنية الاتصالات، أو نظم تعتمد على تقنية المعلومات والاتصالات، أي كليهما معا.

نظم تقنية المعلومات: وهي مجموعة من العناصر البشرية والآلية التي تعمل معا على تجميع البيانات ومعالجتها وتحليلها وتبويبها طبقا لقواعد وإجراءات مقننة لأغراض محددة، بغرض اتاحتها لصانعي القرارات على شكل معلومات ملائمة. وتستخدم تقنية المعلومات علوم الحاسب وكافة الوسائل الحديثة التي تساعد في جمع المعلومات.

نظم تقنية الاتصالات: مجموعة من الاتصالات التي تعتمد على استخدام عمليات ومعدات وتسهيلات وخدمات، بغرض نقل البيانات من مكان لآخر بشكل متزامن أو غير متزامن، وتشمل البريد الإلكتروني - البريد الصوتي - الهاتف - الاجتماعات، وغيرها.

• النظم من حيث الوظيفة الإدارية:

وهي النظم التي تساعد على إنجاز وظيفة من الوظائف الإدارية الخاصة بالمنظمة، عن طريق جمع البيانات بها وتخزينها وتحليلها وتوفيرها للإدارة المعنية لمساعدتهم على إدارة الأنشطة المكتبية المتعلقة بها واتخاذ كافة قراراتها. ومن هذه الأنظمة: نظم معلومات التسويق، ونظم معلومات إدارة الموارد البشرية، ونظم معلومات المحاسبة والتمويل وغيرها.

• النظم من حيث المستوى الإداري:

تصنف النظم في هذا الاعتبار بحسب المستوى الإداري الذي يستخدمها، إذ يمكن تمييز ثلاثة أنواع من المستويات الإدارية وكل مستوى تخصص لأعماله أنظمة معينة.

• نظم المستوى التشغيلي:

تخدم هذه النظم مستوى الإدارة التشغيلية التي توجد في قاعدة الهرم، وتتعلق عادة بمهام مثل إدخال البيانات ومعالجتها مثل "نظم تشغيل التعاملات"

• نظم المستوى الإداري:

تخدم هذه النظم مستوى الإدارة الوسطى، وتتعلق مهامها عادة بالمساعدة في عملية اتخاذ القرارات وإعداد السياسات، مثل "نظم دعم القرار". - نظم المستوى الاستراتيجي:

تخدم هذه النظم مستوى الإدارة العليا التي توجد على قمة الهرم، والتي تعنى مهامها بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل، ومن الأمثلة عليها "نظم دعم منفذي الإدارة العليا".

□ إدارة التقنية المكتبية:

تحقق التقنية من خلال مزاياها المتعددة ميزة تنافسية للمنظمة، وتسهم في زيادة الإنتاجية مع تحسين مستويات جودة العمل، ولهذا يجب على الإدارة العليا العمل على دمج إدارة التقنية من ضمن مهامها الأساسية، وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة، وتهدف إدارة التقنية إلى اختيار التقنية بعناية بما يخدم أعمال المنظمة، ومن ثم ضمان الاستخدام الأمثل لها، والمحافظة عليها صالحة للاستخدام قدر الاستطاعة، ويمكن إدارة التقنية المكتبية من خلال عدة وظائف أساسية هي التخطيط، والتنظيم، والتطبيق، والرقابة التي يمكن توضيحها كما يلي:

• التخطيط لاستخدام التقنية المكتبية:

يقوم التخطيط على خطوات معينة تتضح فيما يلي:

- 1- تحليل الوضع الحالي للتقنية المكتبية في المنظمة، وتقييم التقنية المستخدمة حالياً، ومقارنتها بالمستجدات التقنية في الأجهزة والبرمجيات المكتبية.
- 2- تحديد الهدف من استخدام التقنية المكتبية، وتعدد الأهداف بناء على نظرة المنظمة، فقد يكون تسهيل إجراءات العمل، أو استخدام التقنية المكتبية كميزة تنافسية، وغيرها.
- 3- تحديد الاحتياجات من التقنية، لضمان توفير التقنية المناسبة، فقد تتطلب بعض التقنيات المكتبية توفر إمكانيات مادية وبشرية.
- 4- اختيار التقنية المناسبة، بعد تقرير الاحتياج لها وتحديد أنواعها ومتطلباتها، بما يسهم في أداء العمل بفعالية.
- 5- تحديد طريقة توفير التقنية، وهناك العديد من الطرق لتوفيرها كطريقة الشراء المباشر للتقنية، أو استئجار التقنية، أو الاستعانة بشركة متخصصة لشراء خدمات تقنية معينة.
- 6- وضع الخطة التنفيذية، التي تتضمن جميع الإجراءات التي يتطلبها تشغيل التقنية المكتبية الجديدة وتضمينها في أساليب العمل، كخطة التركيب.

• تنظيم استخدام التقنية المكتبية:

بعد التخطيط للحصول على التقنية المكتبية الجديدة، تأتي وظيفة التنظيم التي تقوم على:

- وضع الضوابط التي تقنن عملية استخدام التقنية، لضمان الاستفادة من التقنية الجديدة، وتقوم المنظمة في التنظيم بإصدار عدد من السياسات الواجب اتباعها، وتشمل الضوابط والقواعد والإرشادات التي يتم اتباعها عند استخدام التقنية المكتبية، مثل سياسة استخدام البريد الإلكتروني الخاص بالمنظمة، وسياسة تحميل البرامج.
- يقوم التنظيم على تحديد إجراءات العمل بعد اعتماد التقنية الجديدة وما يتضمنه ذلك من إصدار أدلة الاستخدام التي تحتوي على كافة الخطوات التفصيلية، وإرشادات الاستخدام، والصيانة وغيرها.
- توفير البيئة التقنية والمادية المناسبة لضمان سلامة التقنية المكتبية بكل مكوناتها، بما فيها سلامة المستخدمين، ومكان العمل، وسلامة المعلومات، وذلك يتطلب وضعها في أماكن مناسبة توفر لها الحماية من التلف، أو العبث، أو الأخطار.

• تطبيق التقنية المكتبية:

يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطط المعتمدة، والتخطيط والتنظيم السليم يبقى حبرا على ورق ما لم يتم مراعاة الجانب الإنساني في التطبيق. لأن مستخدمي التقنية هم العامل الأهم في نجاح استخدامها، لذلك في مرحلة التطبيق يتم تحديد فريق العمل الذي يعمل على التقنية، والقيام بالتدريب الفعال له. وتختلف طرق التدريب باختلاف التقنية المستخدمة، والفئة المستهدفة منها. وفي مرحلة التطبيق، تعد مقاومة التغيير الذي ستحدثه التقنية أمرا شائعا من قبل الأفراد، إذ لا يمكن تطبيق التقنية في يوم وليلة، بل يتطلب الأمر خطوات تمهيدية للأفراد المستخدمين لها لضمان قبولهم لها والتقليل من حدة المقاومة.

• الرقابة على التقنية المكتبية:

تقوم الرقابة على التقنية المكتبية من خلال العمل وفقا للمعايير المعتمدة في الخطط، ومقارنتها بالواقع الفعلي، لكشف الأخطاء والانحرافات التي قد تعترض عمل التقنية المكتبية والقيام بتصحيحها. وتعد تقارير الصيانة من أهم المعلومات التي تساعد في الرقابة على التقنية وتقييمها، إذ تزود هذه التقارير معلومات خاصة عن حالة الأنظمة والتقنية والبرامج المستخدمة، ومدى ملاءمتها لاحتياجات العمل، وتساعد في رصد أي تغير في طبيعة العمل. كما تساعد هذه التقارير في تقييم مدى صلاحية التقنية للعمل وحاجتها للاستبدال.

□ أنواع التقنية المكتبية:

تتضمن التقنية المكتبية أنواعا مختلفة من الوسائل والأدوات، وتم تصنيفها وفقا لاعتبارات مختلفة، لعل من أهمها تصنيفها بحسب طبيعتها إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي الأجهزة المكتبية، البرمجيات والتطبيقات المكتبية، خدمات الشبكة والانترنت المكتبية.

أولاً: الأجهزة المكتبية:

وتمثل مختلف الآلات البسيطة والمعقدة التي تستخدم لأداء العمل المكتبي، وبشكل عام يمكن ملاحظة أجهزة شائعة الاستخدام ومتوفرة في كل مكتب مهما كانت وظيفته، من أهم الأجهزة المستخدمة في المكتب:

- جهاز الحاسب الآلي: هو مجموعة من الأجزاء الصلبة لها القدرة على استقبال كم هائل من البيانات المطلوب إدخالها وتخزينها، والقيام بمعالجة هذه البيانات لإيجاد الحل بدقة وسرعة.
- أجهزة التخزين: هي الأجهزة والأدوات التي تقوم بحفظ البيانات والمعلومات داخل جهاز الحاسب الآلي أو خارجه، ومن أهم أدوات التخزين القرص الصلب، والفلاش، والأقراص المضغوطة.
- جهاز الماسح الضوئي: هو جهاز من أجهزة الإدخال يقوم بتصوير الوثائق والمستندات والصور والكتب وغيرها من وسيطها الأصلي إلى وسيط رقمي، حيث يمكن استعراضها وتعديلها وحفظها في الحاسب الآلي.
- جهاز الطابعة: وهو من أجهزة الإخراج، إذ تقوم الطابعة بتوفير نسخة ورقية من المعلومات المخزنة في الحاسب الآلي، وهناك العديد من أنواع الطابعات التي تختلف باختلاف تقنياتها كطابعة الليزر، والطابعة الحرارية، والطابعة ثلاثية الأبعاد.
- جهاز الهاتف: يعد جهاز الهاتف منذ اختراعه الجهاز الوحيد الثابت بين الأجهزة المكتبية القديمة والحديثة، فقد واکب عصر التقنية وأصبح بالإمكان ربطه بالإنترنت، وأمكن بواسطته الحصول على العديد من الخدمات، من البريد الصوتي إلى نظام الرد التلقائي، وإرسال الفاكسات، وعقد المؤتمرات الصوتية، وغيرها.
- جهاز التغليف الحراري: يستخدم لتغليف التقارير المختلفة باستخدام البلاستيك، إذ يتم حفظ الأوراق بالبلاستيك وعند إدخالها في الجهاز يتم تعريض البلاستيك للحرارة وتثبيت الأوراق.
- جهاز إتلاف الورق: يستخدم لحماية المعلومات المهمة بعد الانتهاء منها في مرحلة الاتلاف من دورة الوثائق، حيث يقوم بنقطة الورق الخاص بها إلى شرائط طولية رفيعة ودقيقة جدا بحيث لا يمكن لأحد قراءتها أو استخدامها بعد ذلك.
- جهاز العرض: يستخدم لعرض البيانات والمعلومات على اختلاف أشكالها النصية والمرئية والصوتية للأغراض المختلفة، كالاتجاهات أو التعليم أو التدريب، وغيرها.

ثانياً: البرمجيات والتطبيقات المكتبية:

ويقصد بالبرمجيات هي "التعليمات التي توجه إلى الحاسب الآلي بغرض أداء مهمة معينة". وهناك الكثير من أنواع البرمجيات المستخدمة في المكتب، ويمكن حصرها في نوعين وهما برمجيات النظام وبرمجيات التطبيق.

• برمجيات النظام:

برمجيات النظام أو ما يسمى بنظام التشغيل هو مجموعة من القواعد التي يجب أن يتبعها بقية البرامج، فهو حلقة الوصل بين البرامج وبين مكونات الحاسب المادية، ومن أشهر برمجيات النظم مايكروسوفت ويندوز Microsoft Windows التابع لشركة مايكروسوفت، وأبل ماكنتوش التابع لشركة أبل Apple Macintosh.

• برمجيات التطبيق:

هي التطبيقات المكتبية التي تساعد المستخدم على أداء الأعمال المكتبية وتسهم في رفع إنتاجيته، ومن أهم هذه التطبيقات حزمة برامج مايكروسوفت أوفيس Microsoft Office التي تعد من أشهر البرامج المكتبية ولا يكاد يخلو منها أي جهاز مكتبي في أي منظمة على اختلاف مجال عملها. هناك العديد من برمجيات التطبيق المكتبية وسيتم ذكر الشائع منها كما يلي:

- برامج معالجة الكلمات: برامج تقوم بإنشاء النصوص الكتابية وعرضها من خلال الشاشة، وإجراء التغييرات عليها، وحفظها على وسائط التخزين، واسترجاعها وطباعتها، وغيرها من عمليات إعداد النصوص، ومن أشهر هذه البرامج برنامج معالجة النصوص من مايكروسوفت MS Word

- برامج الجداول الإلكترونية: برامج متخصصة في حفظ البيانات على شكل صفوف وأعمدة، ويمكن معالجة هذه البيانات وترتيبها وتنسيقها، وإجراء الحسابات والمعادلات الرياضية عليها، وتحويلها إلى مخططات بيانية، ومن أشهر هذه البرامج برنامج جداول البيانات من مايكروسوفت MS Excel

- برامج قواعد البيانات: ويعرف بأنه مجموعة من عناصر البيانات المنطقية المرتبطة بعضها مع بعض بعلاقات منطقية، يقوم هذا البرنامج على جمع البيانات وعرضها في جداول وربطها بعلاقات، بغرض تسهيل الاستفادة منها، وتتكون قاعدة البيانات من أكثر من جدول، ومن أشهر هذه البرامج برنامج قواعد البيانات من مايكروسوفت MS Access

- برامج العروض التقديمية: يتطلب العمل المكتبي الكثير من الاجتماعات التي يتم فيها عرض الأفكار والمواضيع المختلفة، ويتم عادة استعمال برامج مخصصة في تقديم العروض، التي تساعد في دمج النص مع وسائط متعددة وتنسيقها وكل ما يمكن أن يخدم توضيح موضوع العرض بأسلوب جذاب ومؤثر. ومن أشهر هذه البرامج برنامج العروض التقديمية من مايكروسوفت MS PowerPoint

- برامج المطابقة الآلية: هي إحدى الاستخدامات السريعة والكثيرة للتقنية، وتشكل هذه البرامج نظاماً لتشفير البيانات عن طريق ما يعرف بالرقم التسلسلي أو الرمز الشريطي Barcode وتساعد في إدارة إدخال البيانات وتتبع المعلومات. ويمكن أن يقرأها الحاسب الآلي باستخدام الماسح الضوئي.

- برامج القراءة الآلية: هي برامج تعتمد على تقنية تمكن من تحويل الأنواع المختلفة من الوثائق إلى بيانات قابلة للتعديل والبحث فيها وفحص النص، وتشمل كل الأجهزة والبرامج المستخدمة في تحويل الوثائق المطبوعة الأصلية إلى نص يمكن تعديله والبحث فيه.

- برامج الاجتماعات عن بعد: وهي البرامج التي تدعم الاتصال وتبادل المعلومات بين أكثر من مستخدم باستخدام عدة تقنيات منها: خطوط الهاتف، الألياف البصرية، شبكة العمل. وتساعد في عقد اجتماع بين أفراد موجودين في أماكن عمل مختلفة بدون الحاجة لمغادرة مكاتبهم، وتسمح للأعضاء بتشارك الملفات والعروض فيما بينهم. ومن أشهر هذه البرامج برنامجي

سكايب Skype (وزوم Zoom)

ثالثاً: خدمات الشبكة والانترنت المكتبية:

تعتبر الشبكات الأداة التي مكنت من تأمين الارتباط بين مجموعة من أجهزة الحاسب عن طريق خطوط الاتصال، بحيث تمكن مستخدميها من المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم. ويحقق استخدام الشبكات في مكان العمل التفاعل المستمر والتعاون بين الأفراد، مع إمكانية توفير الاتصال عن بعد بينهم. ومن أشهر أنواع الشبكات هي شبكة الانترنت التي تسمى بشبكة الشبكات، وتقدم شبكة الانترنت نوعين من الخدمات هما:

- شبكة الويب العالمية: تعد هذه الشبكة من أكثر خدمات الانترنت شهرة واستخدام، ويمكن تعريف الويب بأنه نظام للمعلومات يحتوي على وثائق متصلة ببعضها تسمى كل وثيقة صفحة، ويتم البحث عن المعلومات بين الصفحات من خلال متصفح الانترنت.
- الحوسبة السحابية: هي خدمة من خدمات الانترنت تمكن من حفظ الملفات والبيانات والمعلومات على خادمتها خاصة على الانترنت، سهولة الاستخدام والوصول. ومن أشهر الشركات المقدمة لهذه الخدمة هي قوقل التي تقدم الخدمة السحابية قوقل درايف Drive، وأبل التي تقدم الخدمة السحابية أي كلاود iCloud

□ النظم الإلكترونية لإدارة الوثائق:

تستخدم المنظمات عدد من الأنظمة التي تسهم في تسهيل الأعمال المتعلقة بإدارة الوثائق فيها والتي تسمى بنظم الأرشيف الذكية، وهي تقوم على إنشاء واستقبال الوثائق وتسجيلها ومعالجتها، لضمان سرعة الرجوع إليها، ومن تلك النظم: نظم الاتصالات الإدارية، ونظم الأرشيف الإلكترونية.

□ نظم الاتصالات الإدارية:

تقوم المنظمات بربط البريد الإلكتروني بنظام خاص بإدارة المراسلات يضمن شمول جميع المراسلات التي تتعامل معها المنظمة، بجميع مصادرها وتحديد الإجراءات الخاصة بها، بدءاً من إنشاء الرسالة وتوفير النماذج المساعدة في إعدادها ومراجعتها واعتمادها، وترقيمها، ومن ثم إرسالها بالبريد الإلكتروني متضمنة كافة المرفقات إن وجدت، وتعقبها. ويقوم نظام الاتصالات الإدارية بالوظائف التالية:

- استقبال المراسلات وتسجيلها في النظام وترقيمها.
- المسح الضوئي للمراسلات التي تم استلامها يدوياً.
- توجيه المراسلات للقسم المختص للرد عليها.
- متابعة الرد على المراسلات الواردة وتتبع عملية الإنجاز والإبلاغ عن المراسلات المعقولة أو المتأخرة.
- استلام المسودات وحفظها وإرسالها للمختصين لاستكمالها، وطلب التوقيع.
- توقيع المسؤول على الرد النهائي، تمهيداً لإرسالها للمستفيد، وحفظ الرد الموقع في النظام.
- المراقبة الأمنية على جميع أنواع المراسلات المتاحة، وحماية المعلومات السرية.

□ خصائص نظام الاتصالات الإدارية:

- البحث: إمكانية البحث في النظام بغرض استرجاع المعلومات المطلوبة.
- التكامل: ويقصد به تكامل النظام مع الأنظمة الأخرى المستخدمة في المنظمة.
- التعقب: إمكانية توضيح الإجراءات التي تمر بها المراسلات ومتابعتها حتى انتهائها.
- التزويد بالتقارير: تزويد المنظمة بتقارير عن عمل النظام كحالة المراسلات، ومواعيد الإنجاز وغيرها.

- السهولة: هناك العديد من الأدوات المرتبطة بالنظام وتسهل استخدامه لاسترجاع المعلومات، وإيجاد كافة المراسلات المتداولة.

□ نظام الأرشفة الإلكترونية:

هو نظام لإدارة وإنشاء واستخدام وصيانة الوثائق بشكل إلكتروني، والاحتفاظ بها واستيعاد ما يثبت عدم أهميتها، بغرض تحسين كفاءة حفظ الوثائق وضمان الوصول للمعلومات وخفض التكاليف. ويهدف نظام الأرشفة الإلكترونية إلى:

- مواجهة التدفق المستمر للوثائق، والتحكم بها عن طريق معالجتها وحفظها واسترجاعها بسهولة وسرعة.
- تسريع عملية معالجة وفهرسة الوثائق آلياً، وحفظها وتوزيعها واستخدامها من قبل أكثر من مستخدم.
- الإبقاء على الوثائق لفترات طويلة وهي بحالة سليمة تبعا للاحتياج لها.
- ربط الوثائق ذات الصلة ببعضها منذ إنشائها، وحتى نهاية العمل عليها.

□ معايير نظام الأرشفة الإلكترونية:

- هناك مجموعة من المعايير والخصائص التي يفضل توفرها في أي نظام لإدارة الوثائق والأرشفة الإلكترونية، من أهمها:
- توفر خاصية التخزين السحابي في النظام، والذي يمكن من خلاله حفظ واسترجاع الوثائق في أي وقت ومكان.
- إمكانية دعم النظام لأكثر من لغة، وخاصة اللغة العربية والانجليزية، تحديداً في المنظمات التي تتطلب العمل مع أفراد ناطقين باللغة الإنجليزية.
- واجهة مستخدم سهلة وبديهية تمكن الأفراد من استخدام النظام بشكل يومي دون معوقات بدءاً من التسجيل فيه إلى اختيار الأوامر.
- إمكانية النظام من أرشفة جميع أنواع الوثائق بمختلف أحجامها ومحتوياتها.
- إمكانية معالجة صور الوثائق المدخلة في النظام بما يضمن وضوحها وإزالة الشوائب التي قد تحتويها.
- تحقيق التكامل والاندماج مع الأنظمة الأخرى التي تستخدمها المنظمة، مثل نظام الاتصالات الإدارية.
- توفر خاصية التمييز الضوئي للحروف.
- دعم كافة أنواع الماسحات الضوئية والطابعات.
- دعم كافة صيغ الوثائق والملفات وإمكانية تطويره لدعم الصيغ الجديدة، ومن أكثر الصيغ شيوعاً صيغتي الورد MS Word والبي دي اف PDF للملفات.
- إمكانية ربط النظام بالبريد الإلكتروني والفاكس، فيمكن للمستخدم أن يستقبل البريد أو الفاكس من داخل نظام الأرشفة.
- يمكن من خلال النظام الاطلاع على الوثائق من قبل عدة مستخدمين في نفس الوقت.
- مدى مناسبة تكاليف اقتناء النظام لميزانية المنظمة.
- يوفر كافة أنواع تقارير الرقابة والمتابعة للعمل المتعلق بالوثائق.

□ وحدات نظام الأرشفة الإلكترونية:

- وحدة إدارة النظام:

تكون مهمة هذه الوحدة إدارة النظام بأكمله وتحديثه، وتحديد قواعد تشغيل النظام وتفعيلها، مثل تحديد نوع الوثائق في النظام، وطرق تصنيفها، وطرق فهرستها، وتحديد المستخدمين ومنحهم الصلاحيات المختلفة على الوثائق كالإطلاع، أو الإدخال، أو التعديل.

- وحدة الفهرسة:

وتعنى مهمة هذه الوحدة بإدخال معلومات عن كل وثيقة، مثل الموضوع، والرقم، والتاريخ، ومصدر الوثيقة، وغيرها من معلومات الفهرسة التي تشمل كافة العناصر التي من الممكن أن تساعد في البحث عن الوثيقة وإيجادها من خلالها.

- وحدة إدخال المعلومات:

يتم إدخال المعلومات إلى نظام الارشفة الإلكترونية غالباً من ثلاثة مصادر: وثائق ورقية يتم تحويلها إلى وثائق إلكترونية عن طريق الماسح الضوئي، أو وثائق معدة على وسائط إلكترونية من الأساس مثل وثائق برنامج معالج النصوص MS Word، أو وثائق واردة إلكترونياً عن طريق البريد الإلكتروني أو الفاكس.

- وحدة القراءة الآلية:

عند عمل المسح الضوئي للوثائق، فإن الحاسب الآلي يتعامل مع الوثيقة على أنها صورة وليست نص مكتوب، مما يجعل عمليات البحث عن الوثائق بالنص غير ممكنة، لذا فإن هناك مرحلة تالية للمسح الضوئي، وهي القراءة الآلية، والتي تعني تحويل الوثيقة المحفوظة كصورة إلى وثيقة محفوظة كنص. وذلك هو عمل وحدة القراءة الآلية التي تحتوي على محرك قراءة آلية.

- وحدة ضبط الجودة:

بعد عمل المسح الضوئي للوثائق، يتم التأكد من سهولة قراءتها واسترجاعها كنسخة على شاشات الحاسب الآلي أو على وسيط ورقي.

- وحدة الاسترجاع:

ومهمة هذه الوحدة القيام بعمليات البحث عن الوثائق حسب معايير محددة تم إدراجها عن طريق الفهرسة، ومن ثم تصفحها بواسطة متصفح على شاشة الحاسب الآلي، أو إجراء عمليات التعديل والحذف والإضافة عليها، أو طباعتها، أو إرسالها عن طريق البريد الإلكتروني إلى مستفيد آخر.

استخدام أساليب القراءة السريعة وتدوين الملاحظات:

تشكل القراءة والكتابة نسبة كبيرة من مهام العمل المكتبي، ولا يمكن أن يمر يوم عمل واحد دون أن يقوم الموظف فيه باستخدام أساليب ومهارات الكتابة أو القراءة المتعددة في شتى مهامه الوظيفية، وذلك في سبيل الإنجاز العمل كما هو متطلب منه، بهدف تحقيق أهداف هذا العمل التي تصب في مصالح وأهداف المنظمة العامة.

□ مهارة الكتابة الإدارية الصحيحة:

تعد الكتابة السليمة الخالية من الأخطاء النحوية والإملائية من المؤشرات المهمة التي تقوم بإظهار مدى مهنية المنظمة في تعاملاتها مع الآخرين، وخروج الرسالة بشكلها النهائي خالية من هذه الأخطاء دليل على مقدرة الكاتب ومعرفته الكافية بلغته أو اللغة المستخدمة. ويمكن للكاتب وبقليل من الجهد والتدريب معرفة القواعد الإملائية والنحوية، كما يمكن الاستعانة بالخصائص التي توفرها برامج معالجة النصوص مثل برنامج مايكروسوفت وورد MS Word في مراجعة الأخطاء الإملائية والنحوية وتصحيحها. ومن المهم معرفة الأخطاء لتجنب الوقوع فيها.

□ الأخطاء الإملائية الشائعة:

- الخط بين همزة الوصل استشار (وهمزة القطع) أسماء.
- الخط بين الهاء المربوطة والتاء المربوطة. فالهاء المربوطة تلفظ هاء وصلًا ووقفًا، بينما التاء المربوطة تلفظ هاء عند الوقف عليها وتلفظ تاء عند الوصل.

- الخلط بين كتابة حرفي الضاد والظاء، وهما يختلفان نطقاً وكتابةً.
- الخطأ في كتابة الهمزة المتوسطة أو المتطرفة. مثل تفاعل، مسؤولية، شاطئ، يقرأ.
- عدم كتابة الحروف الزائدة التي تكتب ولا تنطق، مثل الألف التي تزداد بعد واو الجماعة اكتبوا، والواو الزائدة عمرو.

□ الأخطاء النحوية الشائعة:

تعتمد الأخطاء النحوية الشائعة على عدم فهم القواعد النحوية، ولتجنب الوقوع فيها من المهم الاطلاع على القواعد الأساسية في النحو والإعراب كقواعد الأفعال الخمسة، والمفرد والمثنى والجمع، وقواعد الأسماء الخمسة، وقواعد الاسم المنقوص، وغيرها.

• استخدام علامات الترقيم:

يساعد الترقيم على القراءة الصحيحة للجمل، وهو عبارة عن "رموز لتمييز الجمل بعضها عن بعض، وترشد القارئ إلى مواضع مثل الوقف والوصل." مثل:

- النقطة التي توضع في نهاية الجملة.
- الفاصلة التي تستعمل في عدة مواضع من أهمها بين أقسام الشيء.
- الفاصلة المنقوطة التي يسكت القارئ عندها سكوت متوسط وتوضع بين الجمل الطويلة.
- النقطتان الرأسيتان والتي تستعملان لتوضيح ما بعدهما وتمييزه عما قبله.
- علامة الاستفهام التي توضع في نهاية السؤال أو الجملة الاستفهامية.
- علامة التعجب التي تستخدم كعلامة للتأثر والانفعال.

□ مهارة التلخيص:

يعتبر التلخيص من أهم المهارات المرتبطة بالقراءة والكتابة، ويمكن تعريفه بأنه "التعبير عن الموضوع المكتوب أو اختصاره بأقل عدد من الكلمات والجمل والعبارات، مع الحفاظ على وحدة الموضوع وفكرته الرئيسية دون تغيير أو لبس." وتتبنى مهارة التلخيص أسلوب الصقل والتهديب والإيجاز المحكم للنص. وهناك فرق بين التلخيص والاختصار، فكلاهما يشترك في تقليل عدد الكلمات، ويختلفان في أن الاختصار يكون بحذف كل ما يزيد عن المعنى الأساسي، بينما التلخيص يتم فيه إعادة الصياغة بأسلوب مختلف. والهدف من التلخيص قد يكون بغرض فهم واستيعاب الموضوع، أو بغرض تسهيل مهمة القارئ المشغول بإرفاق الملخص مع النص الطويل، مما يمكنه من معرفة الأفكار الرئيسية دون الرجوع للنص الأصلي.

□ أنواع التلخيص:

- **تلخيص وصفي:** يقوم على وصف أجزاء النص ويوضح الهدف منه والأسلوب المتبع فيه، ومعلومات خارجية عنه، كمعلومات عن الكاتب، وسنة النشر، ومكان النشر. أي يقوم بوصفه فقط ولا يتحدث عن موضوعه.
- **تلخيص بياني:** يقوم على بيان ما جاء في النص ويذكر المعلومات والأفكار الرئيسية فيها، ويوضح الهدف منه، ويستعرض أجزاء بطريقة أبسط وأقصر، ويوضح النتائج والتوصيات.

□ قواعد التلخيص:

- يجب على القارئ فهم الموضوع جيداً لإعادة صياغته بطريقة واضحة.
- البدء بالقراءة الاستكشافية السريعة للنص، ووضع الخطوط تحت الأفكار الرئيسية.
- التحليل المنطقي للنص الذي يساعد على استنباط الأفكار الرئيسية، وفهمها.

- حذف الجمل التي لا تساعد في فهم النص أو الجمل المتكررة.
- حذف العموميات والمترادفات واستطرادات الكاتب.
- استبدال مجموعة من الجمل بجملته عامة تحمل نفس المعنى.
- إعادة كتابة الأفكار بإيجاز محكم بدون أن يدخل رأي الكاتب فيها.
- القيام بمقارنة التلخيص مع النص الأصلي للتحقق من صحة التلخيص.

□ أساليب التلخيص:

- تعتبر أساليب التلخيص متعددة وكثيرة جدا ويرجع اختيار أحدها إلى عوامل مرتبطة بالكاتب نفسه، كالوقت المتاح له، أو الهدف من التلخيص، وغيرها. لكن يمكن ذكر أهم الأساليب الشائعة للتلخيص، وهي كما يلي:
- **تلخيص الفقرات:** ويعتمد هذا الأسلوب على تلخيص المحتوى كل فقرة على حدة، أي تحديد الفكرة الرئيسية في كل فقرة، ثم تجميع الأفكار في فقرة جديدة تضم عناصر الموضوع.
 - **التلخيص الكامل:** ويعتمد هذا الأسلوب على تلخيص الموضوع دفعة واحدة، والاستعانة بعناصر الموضوع والملاحظات التي تم استخلاصها أثناء القراءة الاستكشافية للمحتوى، ثم تجميعها.
 - **التلخيص العادي:** وهذا النوع من التلخيص يقوم بتلخيص النص الأصلي ليصبح حجمه بنسبة تتراوح بين 50% إلى 60% من حجم النص الأصلي.
 - **التلخيص المكثف:** وهذا النوع من التلخيص يقوم بتلخيص النص الأصلي بشكل مكثف ليصل حجمه إلى 20% تقريبا من حجم النص الأصلي.

□ مهارة تدوين الملاحظات:

يعد مجال تدوين الملاحظات مجالا بينيا بين مهارات القراءة والكتابة والاستماع، ويمكن تعريف هذه المهارة بأنها "عملية عقلية وفكرية مركبة تساعد على الفهم والاستيعاب، والتمثل والحكم، والتقويم والاختبار، وتظهر هذه العمليات من خلال إخراج النص المقروء أو المسموع في شكل منتج جديد) مخطط مفاهيمي - قائمة - تقسيم الصفحة (يتسم بالدقة والتنظيم والشمول"، وهي تتطلب مهارات يستطيع الفرد من خلالها استخلاص العناصر المهمة من النصوص، ويستخدم فيها ما يساعد على ذلك، مثل الرسوم التخطيطية، وغيرها.

□ أهمية تدوين الملاحظات:

- تحقق مهارة تدوين الملاحظات عدد من النتائج الإيجابية المرغوب فيها، من أهمها:
- تنمية القدرات العقلية من فهم واستيعاب، ونقد وحكم.
 - تساعد على التركيز في المادة المقروءة أو المسموعة.
 - تساعد في الربط بين المعلومات الجديدة والقديمة المخزنة في الذاكرة.
 - تمكن من انتاج الموضوع المقروء أو المسموع في شكل جديد.
 - تساعد في التمييز بين العناصر المهمة وغير المهمة في الموضوع.

□ خطوات تدوين الملاحظات:

- من المهم أن يكون تدوين الملاحظات لحاجة تدفع كاتبها إلى تدوينها، وأن يكون هذا الكاتب مقتنعا بجدوى كتابة هذه الملاحظات، ولكي يكتسب هذه المهارة على الوجه الأكمل يمكن تنفيذ الآتي:
- قراءة الموضوع قراءة عامة، أو الاستماع إليه مرة واحدة لتحديد طبيعة الموضوع والغرض منه.
- القراءة المتأنية للموضوع، أو إعادة الاستماع إليه في حال كان ذلك ممكنا، لتحديد فكرة كل فقرة.
- وضع خطوط أسفل المعلومات المهمة في الموضوع المقروء، وكتابة المعلومات المهمة في الموضوع المسموع.
- في حال كان هناك أجزاء غير مفهومة، من المهم كتابة الأسئلة بجانب الفقرات المبهمة، للبحث فيها.
- تمييز وتحديد المعلومات المهمة باستخدام الأقلام الملونة.
- تشفير المعلومات المهمة في كلمة أو رمز ذو دلالة لكاتب الملاحظة. كاستخدام رسم النجمة أو الدائرة.
- تصنيف المعلومات، بحيث يتم تحديد المفاهيم العامة في الموضوع، وما يندرج تحتها من مفاهيم فرعية.
- من المهم وجود دفتر خاص بتدوين الملاحظات ومناسب للغرض من ذلك، أي يكون متوسط الحجم، متعدد الصفحات، وغيرها من المزايا التي تسهل التدوين.
- تدوين خلاصة موجزة للموضوع في النهاية، وتكون بأسلوب الكاتب وكلماته وملاحظاته الشخصية.

أساليب تدوين الملاحظات:

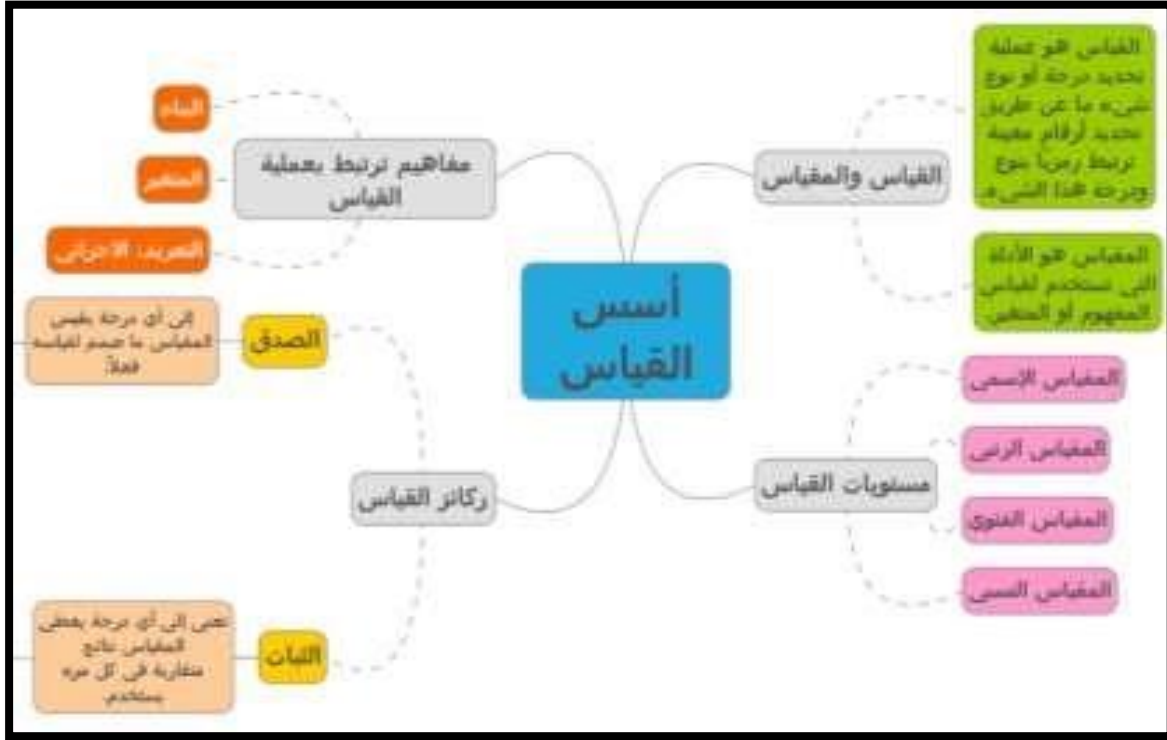
تتعدد الأساليب التي يمكن اتباعها لتدوين ملاحظات جيدة حول النص المقروء أو المسموع، وقد يعتمد الأفراد على أساليب خاصة بهم، لكن من أهم الأساليب الشائعة لتدوين الملاحظات ما يلي:

• أسلوب خريطة المفاهيم:

تسمى أيضا بالخريطة الذهنية، وتقوم فكرتها على إعادة تنظيم بنية الموضوع في شكل رسومات أو صورة، فهي وسيلة تعبيرية عن الأفكار بالرسومات والمخططات بدلا من الاعتماد فقط على الكلمات. وتستخدم أشكال عديدة كفروع الشجرة والصور والألوان للتعبير عن الموضوع في شكل مرني. ويتطلب استخدامها تحديد الكلمات المفتاحية وكتابتها في وسط الصفحة، ثم وضع فروع لكل ما يندرج تحتها من أفكار ومفاهيم وحقائق، وتوضيح العلاقات بينها سواء كانت رئيسية أو فرعية. ويمكن استخدام خريطة المفاهيم عن طريق الخطوات التالية:

- تحديد الموضوع وتعريفه.
- العصف الذهني للأفكار.
- تصنيف الأفكار في فئات وربطها ببعضها.
- تصميم الشكل الدلالي المناسب.
- بناء الخريطة وتوزيع الأفكار في التصميم.
- الفحص الشامل ومراجعة الخريطة

• توضح الصورة التالية أحد أشكال الخريطة الذهنية:



• أسلوب الاختزال:

هو أسلوب كتابة سريعة يعتمد الرموز أو المختصرات بدلا من الحروف أو الكلمات أو الجمل، ليتمكن الكاتب من ملاحظة سرعة المتحدث، وقد تكون هذه العلامات عبارة عن مستقيمات أو منحنيات أو دوائر، وغير ذلك. ويوضح الجدول التالي بعض الرموز المستخدمة في أسلوب الاختزال.

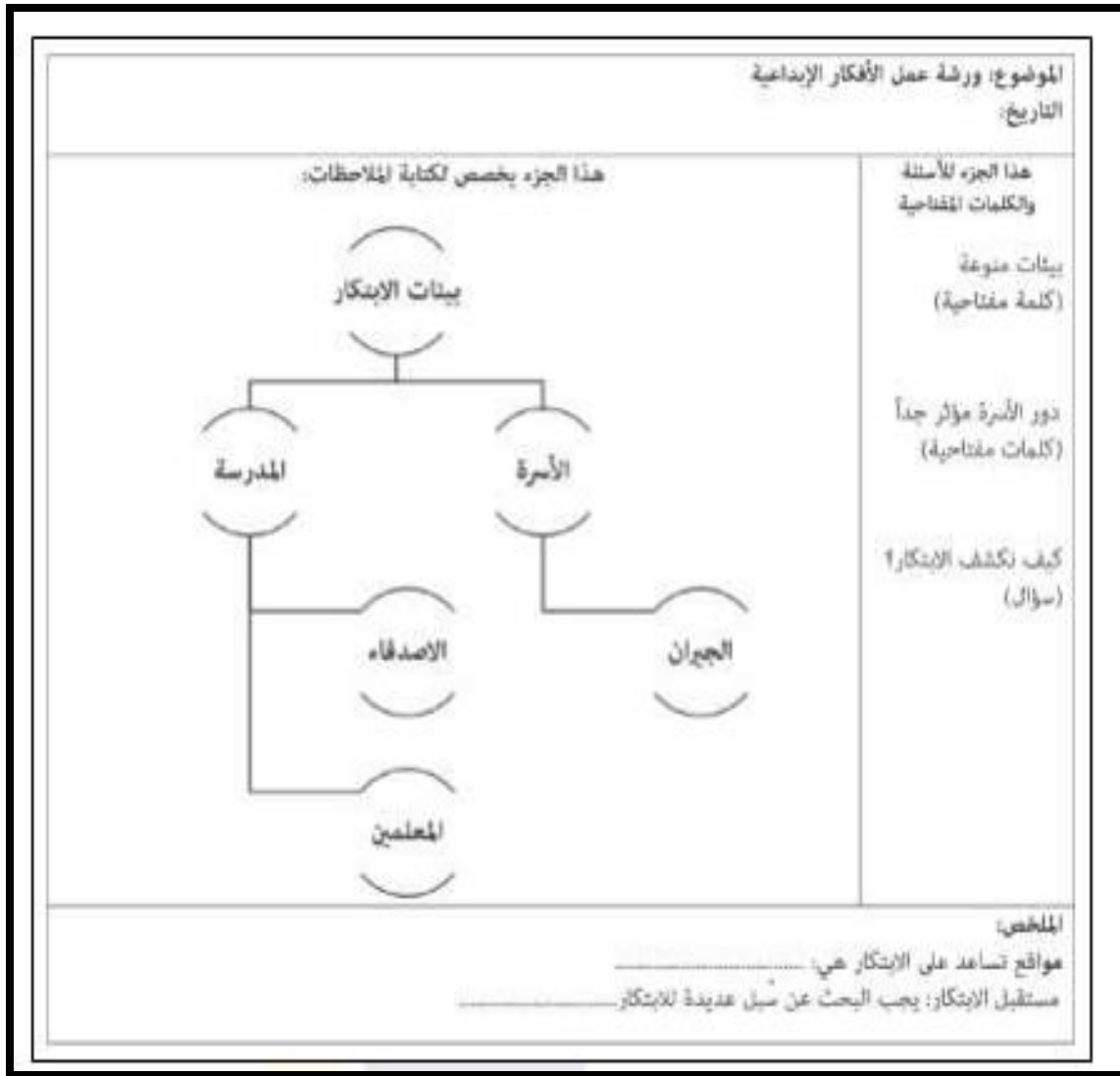
نموذج الاختزال

| العلامة | الحرف | العلامة | الحرف |
|---------|-------|---------|-----------|
| ∟ | ن | ∟ | ج |
| ∩ | ل | ∩ | د - ض |
| ∪ | م | ∪ | ر |
| ∩ | هـ | ∩ | خ |
| ∩ | ت - ط | ∩ | ذ - ز - ظ |
| ∩ | ي | ∩ | و |
| ∩ | ق - ك | ∩ | ش |

• أسلوب الرسم المنطقي أو الخطي:

هي عملية تنظيمية تساعد في تدوين الملاحظات، إذ يمكن تقسيم الملاحظات إلى عناوين رئيسية وفرعية وتنظيمها في مجموعات مترابطة باستخدام الأرقام أو الرموز أو الأشكال، وهناك طريقتين لهذا الأسلوب وهي طريقة كورنيل، وطريقة القوائم.

- **طريقة كورنيل:** يتم في هذه الطريقة تقسيم الصفحة إلى ثلاثة أقسام: القسم الأيسر يخصص لتدوين الأفكار الأكثر أهمية باستخدام الكلمات والنظريات والرسم، وبالإمكان استعمال الخريطة الذهنية في هذا القسم. والقسم الأيمن يسمى بالهامش ويخصص لكتابة الكلمات المفتاحية والأسئلة التي تساعد على التذكر والبحث. والقسم السفلي فيكتب فيه الملخص العام للحديث، وتوضح الصورة التالية طريقة كورنيل.



- **طريقة القوائم:** وفي هذه الطريقة يتم وضع المعلومات في صورية تركيبية، أو في شكل فئات منظمة تتسم بالتماسك والترابط المنطقي فيما بينها، ويطلق عليها القوائم.

| الكلمات والمفاهيم والنقاط الرئيسية | ملخص النص | ملاحظات عامة تشتمل على آراء الكاتب وانطباعاته عما قرأ وأي ملاحظات أخرى |
|------------------------------------|-----------|--|
| | | |
| | | |

□ مهارة القراءة السريعة:

القراءة يمكن تعريفها بأنها "القدرة على التعرف على الكلمات والحروف وتحويلها إلى معاني وإدراكها من قبل القارئ، بحيث تصل المعاني الحقيقية له دون تحريف أو تشويه". والقراءة هي الأساس التي تمكن الفرد من فهم تراكيب الجمع والتعرف على الألفاظ الجديدة. كما تمكن الكاتب من التعرف على كيفية صياغة الأفكار للتعبير عن المواقف المختلفة. ولا بد من الاستعداد للقراءة ذهنياً ونفسياً من خلال اختيار الظروف والأوقات المناسبة.

وهناك أنواع متعددة من القراءات، بحسب طبيعة المحتوى المقروء والغرض من القراءة. مثل القراءة السريعة التي يمكن تعريفها بأنها "القراءة عن طريق المسح الشامل والسريع للنص المكتوب، بغرض الحصول على أهم الأفكار الرئيسية، والفرعية، مع إهمال التفاصيل وبدون الحاجة إلى قراءة كامل المحتوى". ويستخدم عادة هذا النوع من القراءة في الأعمال التي تحتاج إلى اتخاذ قرار سريع، أو إذا كان المحتوى طويلاً، أو إذا كان القارئ لديه مجموعة كبيرة من المهام، وهذا النوع هو المستخدم في قراءة تقارير العمل.

□ أهمية القراءة السريعة:

تختلف أهمية القراءة السريعة باختلاف الهدف الذي من أجله يتبع القارئ أسلوب القراءة السريعة، لكن يمكن القول أن الأهمية العامة لها تكمن في:

- تعلم أكبر قدر من المعرفة في وقت أقل، وبتركيز أعلى.
- اللحاق بكل ما يدور حولنا بأقصى كفاءة ممكنة في القراءة والاطلاع.
- السيطرة على حجم الأوراق ومصادر المعرفة حولنا وتسخيرها لخدمتنا.
- الفرز السريع للمعلومات من خلال التركيز على المهمة، واستبعاد غير المهمة.
- دمج عمليات الفهم والتقييم والنقد للمعلومات في القراءة السريعة.

□ أسس القراءة السريعة:

تتطلب القراءة السريعة التخطيط لها كونها عملية ذهنية تعتمد على تحصيل المعرفة في فترة زمنية أقصر من المعتاد، لذلك من المهم اتباع مجموعة من الأسس لقراءة سريعة سليمة، وهذه الأسس تأتي مرتبة ومتراصة، حيث لا يمكن تطبيق أحد الأسس دون البقية، ومن المهم مراعاة التسلسل فيها، وهي كما يلي:

- النظرة الشاملة: وهي الأساس الأول الذي يقوم على المسح السريع للتعرف على مدى أهمية الموضوع بالنسبة للقارئ، وتحديد النقاط المهمة وغير المهمة مبدئياً.

- التصفح: ويأتي بعد النظرة الشاملة بحيث يقوم القارئ فيه بتقليب الأوراق وتصفحها للتعرف على المحتويات من خلال قراءة بعض الفقرات العامة والجمل، ومعرفة الأسلوب، والتركيب اللغوي للنص.
- القراءة الأولية: حيث يقوم القارئ بعد التصفح بالسعي نحو زيادة مساحة فهمه وإثراء عقله عن موضوع النص، وتتطلب القدرة على التذكر لتهيئة عقله لفهم النص.
- القراءة العميقة: وهي الفهم العميق للكلمات والجمل وما بين السطور. أي قراءة متعمقة للنقاط المهمة في موضوع النص.

□ مستويات القراءة السريعة:

هناك ثلاث مستويات للقراءة السريعة، تم تقسيمها بحسب مدى الاستعانة بمنظم القراءة، ويمكن تعريف منظم القراءة بأنه "الأداة التي تساعد في تتبع ما نقرأ" كالأصبع، أو القلم، وغالباً ما تكون الأداة رفيعة ومدببة بحيث يمكن أن نستخدمها في الإشارة على الكلمات التي نقرأها دون أن تعيق أو تحجب قراءتها.

- المستوى الأول: الحركة الراضخة للمنظم:

وهي الأكثر ملاءمة لقراءة نصوص صعبة أو مليئة بالتفاصيل، مثل المقالات العلمية أو العقود القانونية. وتعتبر من أكثر الأساليب البسيطة المساعدة على زيادة سرعة القراءة لدى الفرد، ويقوم هذا الأسلوب على استخدام منظم القراءة كمرشد بحيث يتبع كل سطر في الصفحة من أقصى اليمين إلى أقصى اليسار.

- المستوى الثاني: الحركة شبه الراضخة للمنظم:

وهي الأكثر ملاءمة لقراءة نصوص متوسطة الصعوبة، مثل تقارير العمل غير الرسمية، أو الكتب. وتقوم الحركة على استخدام منظم القراءة ليتبع الجزء الأوسط من كل سطر فقط دون تحريكه، وتساعد هذه الحركة في مضاعفة معدل سرعة القراءة أكثر من الحركة الراضخة.

- المستوى الثالث: الحركة الخفيفة للمؤشر:

وهي الأكثر ملاءمة للنصوص السهلة، مثل الجرائد، والمنشورات، والإعلانات، والنصوص الترفيهية. وتقوم هذه الحركة على تحريك منظم القراءة من اليمين إلى اليسار بين السطور بشكل سريع دون تتبع كل الأسطر، بحيث يتم القفز بين كل سطرين باستخدام المنظم. وهذه الطريقة تجعل البصر يقع على كامل الجزء المراد قراءته وليس الأجزاء الفرعية.

□ قواعد تطبيق القراءة السريعة:

- من المهم قبل البدء أن يتم تحديد الهدف الأساسي من القراءة، حيث أن ذلك يزيد من تركيز الفرد على القراءة، فقد تكون القراءة السريعة بهدف البحث عن معلومة، أو بهدف تلخيص المحتوى، أو بهدف التدريب، وغيرها.
- يجب تهيئة البيئة للقراءة السريعة، من حيث توافر المادة المقروءة والأدوات اللازمة للقراءة، والتهيئة الجسدية كالجلسة الصحيحة والمريحة، والظروف المكانية كالإضاءة المناسبة والتهوية، وغيرها.
- تجنب مشتتات التركيز أثناء القراءة السريعة لأنها قد تطيل وقت القراءة، كالأصوات العالية، أو الهاتف النقال، أو الأعمال الأخرى التي قد تطرأ على العقل ونقوم بالتفكير فيها ونسيان المادة المقروءة.
- مراعاة وجود مسافة مناسبة بين العين والمادة المقروءة، ويشير الكثير إلى أن المسافة الطبيعية قد تكون بما يقارب 50 سم، إذ تساعد المسافة المناسبة القارئ في الرؤية المركزية لكافة المادة المقروءة، وجمع الكلمات في مجموعات بحيث يزيد تركيز العين عليها. كما أنها تقلل من إجهاد العين.
- عدم الإكثار من الوقوف على الكلمات أو إطالة الوقوف، كما ويجب عدم العودة للكلمات التي سبق قراءتها في القراءة السريعة والتردد المستمر عليها، فهي عادات غير مرغوبة تطيل وقت القراءة.

- مما يساعد على القراءة السريعة وزيادة معدل الكلمات المقروءة، هو استخدام منظم القراءة، ومن المهم مراعاة مناسبة المنظم للقارئ، فبعض الأدوات التي قد تستخدم كمنظم تزيد من تشتت التركيز، لذلك فإن أفضل المنظمات هو القلم، أو أي منظم رفيع ومدبب لا يحجب رؤية النص، ويجب استخدام المنظم وتحريكه بسلاسة بين السطور.
- التدريب المستمر يساعد على توسيع مجال الرؤية أثناء القراءة، بحيث تزداد قدرة العين على التقاط أكثر من كلمة واحدة أثناء القراءة، وهذا ما يسمى بالقراءة بالعقل، حيث أن التدريب المستمر على استخدام العقل والتركيز على النص يزيد من مجال رؤية العين للنص المقروء.
- تحديد الوقت اللازم لقراءة النص ومراعاة عدم تجاوزه، ويجب الأخذ بعين الاعتبار أن يتناسب الوقت المحدد مع النص والمعلومات، وإمكانية الفرد. فقد يكون لدى الفرد خبرة في قراءة الكتب العلمية، وذلك يسهل عليه عملية قراءة كتاب علمي في وقت قصير.
- في حال مواجهة مصطلحات أو كلمات غير مفهومة، فكل ما يجب فعله هو الإشارة عليها كوضع خط تحتها، ثم مواصلة القراءة، فالمعنى يصبح أقل غموضاً من خلال فهم سياق الجملة.
- من المهم وجود حافظ ودافع للقراءة، والعمل على زيادة الاهتمام بالمادة المقروءة بأي وسيلة مناسبة، فنقص الحافز يجعل من عملية القراءة بطيئة وصعبة على الفرد.
- ممارسة أساليب القراءة التمهيدية، والتصفح، والمسح الشامل قبل الشروع في القراءة السريعة للنص، فذلك يساعد على معرفة نوعية المعلومات، والوقت اللازم لقراءتها، والهدف منها، وغيرها من المعلومات المساعدة في التهيئة للقراءة السريعة.
- القراءة السريعة رغم فوائدها الجمة، إلا أنها قد تسبب الإرهاق، لذلك من المهم إعطاء النفس فترة راحة مناسبة والالتزام بالمدة المحددة لها دون زيادة أو نقصان، فهي تساعد في تقوية الذهن ليزداد التركيز، وتوفير الراحة للعين والعقل.
- القراءة اليومية لنصوص مختلفة عن موضوعات متعددة، تساعد في زيادة المحصلة اللغوية للفرد واكتسابه مفردات جديدة، وهذا يؤدي إلى التقليل من كثرة الوقوف على المفردات الصعبة، مما يسهل عملية القراءة السريعة.

إدارة الوقت وتنظيم أولويات المكتب:

يعتبر الوقت رأس المال الحقيقي لدى المنظمة، ومورد مهم جداً يجب الاهتمام به واستغلاله بأحسن صورة، لذلك ظهر مفهوم إدارة الوقت، والأساليب العلمية المتعددة لإدارة الوقت، وذلك في سبيل الاستفادة الكاملة من هذا المورد، نظراً لأن الوقت عنصر أساسي من عناصر الإدارة الفعالة، والمحافظة عليه ينتج عنها الكثير من الفوائد للمنظمة، كاستغلال الأمثل للموارد، وتنظيم الأعمال، وغيرها.

□ مفهوم إدارة الوقت:

هو "القدرة على إنجاز الأعمال بشكل منسق ومنظم وفعال وتحقيق الأهداف بالاستغلال الأمثل والفعال لكل الموارد المتاحة بما فيها الوقت المتاح لهذه الأعمال". وتهدف إدارة الوقت في أن يجد الموظف لنفسه وقت أكبر تحت تصرفه، ويحقق التوازن في أعماله المختلفة. ويجب الإشارة إلى أن إدارة الوقت تختلف عن توفير الوقت، فإدارة الوقت تعني الاستخدام الأمثل له، بينما توفير الوقت يعني اختصار بعض الأعمال والسرعة في أدائها. وتكمن أهمية إدارة الوقت في أنها تحسن العمل وتحقق العديد من الفوائد التي يمكن توضيحها فيما يلي:

- تحقيق نتائج أفضل في العمل
- تحسين نوعية وجودة العمل
- زيادة سرعة العمل

- التخفيف من ضغط العمل
- تقليل أخطاء العمل
- تعزيز الراحة داخل وخارج العمل

□ أساليب إدارة الوقت الفعالة:

• سجلات الأداء:

أي القيام بمتابعة ورصد كل ما يقوم به خلال اليوم، وفي هذا الأسلوب يقوم الفرد لعدة أيام بتدوين كل الأنشطة والممارسات التي يفعلها أثناء اليوم، وتحديد أوقاتها بدقة، والمدة التي يستغرقها كل نشاط، وإذا قام بتغيير أي من تلك الأنشطة، فعليه أن يكتب هذا التغيير، وعلى الفرد أن يلاحظ ويدون حالته النفسية عند ممارسته لكل نشاط، وأن يحاول إيجاد العلاقة بين ذلك وما يتعرض له من ضغوط خلال اليوم. وتعتبر سجلات الأداء مفيدة في فحص وتحديد كيفية استخدام الوقت، ويتعرف الفرد من خلالها على حالته النفسية خلال اليوم وما يؤثر عليها من ضغوط ومحاولة تجنبها.

• خطط الأداء:

يقصد بخطة الأداء قائمة المهام التي يجب على الفرد أن يقوم بها لتحقيق هدف ما، وفيها يكون التركيز على هدف واحد بسيط ومحدد، ويتم وضع خطة أداء لتنفيذ هذا الهدف، وتساعد خطة الأداء على التركيز على الخطوات الفعلية لتحقيق الهدف، وتجعل الفرد دائما على المسار السليم، حيث تقوم بتوجيهه بشكل صريح وواضح تجاه الهدف، ولوضع خطة أداء، فكل ما على الفرد القيام به هو إعداد قائمة بالخطوات الصغيرة والمهام التفصيلية التي يترتب على إنجازها تحقيق الهدف المنشود.

• قوائم تحديد الأولويات:

جوهر هذا الأسلوب هو قيام الفرد بإعداد قائمة تتضمن كل المهام التي ينبغي عليه القيام بها في مكان ما، أو بخصوص موضوع معين، ثم القيام بترتيب تلك المهام تبعا لأهميتها وترتيبها تنازليا، والبدء بتنفيذ أكثرها أهمية، ثم الذي يليه، وهكذا. ويمكن استخدام "مصفوفة أيزنهاور" لتصنيف المهام، والتي تقوم فكرتها على وضع المهام في أربع مجموعات حسب عاملين هما الأهمية والوقت كما يلي:

- واجبات مهمة وعاجلة: تكون في رأس القائمة وتوضع لها الأولوية التامة ويجب القيام بها على الفور.
 - واجبات مهمة لكن غير عاجلة: يتم جدولتها إلى وقت آخر محدد لتنفيذها.
 - واجبات غير مهمة لكن عاجلة: يتم تفويضها لشخص آخر يمكنه القيام بها بدلا عنك.
 - واجبات غير مهمة وغير عاجلة: يتم إلغاؤها أو وضعها في نهاية القائمة وتركها إلى أن يتاح لها وقت مناسب.
- ويساعد هذا الأسلوب على البلورة والتحديد الدقيق لكل مهمة نرغب في إنجازها، من حيث الأولوية في التنفيذ والوقت المناسب لها.



□ تحديد الأهداف:

إن عملية تحديد الأهداف تمكن الفرد من أن يختار، أين وكيف يمضي في الحياة، فالفرد إذا عرف على وجه الدقة ماذا يريد، فإنه سوف يعرف ما الذي يجب أن يركز عليه ويهتم به، وما الذي يجب عليه أن يتحاشاه ويتجنبه. وتعتبر تحديد الأهداف مهمة في إدارة الوقت لأنها:

- تجعل الفرد يقرر ما الذي يريد أن يصل إليه.
- توضح وتصنف وتفرز المهم وغير المهم بالنسبة للفرد.
- تزيد من الرضا والثقة بالنفس بناء على ما تحققه من أهداف ملموسة.
- تقلل العشوائية في العمل، وتزيد من التخطيط والتنظيم.

● التبويب:

هو العملية التي يمكن من خلالها التخطيط لاستخدام الوقت بكافاً ما يكون، ويساعد التبويب على خفض الشعور بالضغط، وزيادة الشعور بالنجاح والقدرة على الإنجاز، ويقوم الفرد في هذا الأسلوب على اختيار نسق تبويب منتظم (يومي - اسبوعي - كل عشرة أيام - شهري)، ويصنف الوقت المتاح له خلال النسق، ويتوقف اختيار نسق التبويب المختار على ظروف الشخص، أي عمله وأهدافه. والتبويب يقوم على الخطوات التالية:

- تحديد مقدار أو طول الوقت المتاح للفرد.
- تحديد وقت للمهام الأساسية المهنية بدقة.
- تحديد وقت للمهام الشخصية التي يحقق من خلالها أهدافه الشخصية.
- تخصيص وقت للطوارئ، وهو وقت يسمح له بالتعامل مع أي مستجدات تطرأ.
- الوقت المتبقي يعتبر ملك خاص للفرد يتصرف فيه كيفما يشاء.

□ أسباب مضيعات الوقت:

- سوء التخطيط، فقد يكون هناك العديد من الأهداف والخطط، أو يحاول الموظف القيام بعدة أمور في وقت واحد، أو عديم الصبر فينجز كل الأعمال دون تخطيط في وقت واحد.
- عدم وجود تنظيم فعال، فقد لا يكون الفرد منظماً من الناحية الشخصية، أو هناك خلط بين سلطاته ومسؤولياته، أو يعمل لدى أكثر من رئيس.
- سوء التوظيف، فيتم توظيف كوادر غير مؤهلة للعمل المطلوب، أو يوجد نقص في الموظفين مما ينتج عنه ضغط العمل، أو زيادة عدد الموظفين وينتج عنه تكرار العمل.
- سوء التوجيه الذي يكون عن طريق التفويض غير الفعال للموظفين، أو توجيه ناقص وضعيف بسبب نقص الدافع والحافز للعمل.
- كثرة المقاطعات، كالمقاطعات الهاتفية، أو الزائرين المفاجئين، أو ضعف الانضباط الذاتي وسرعة التشتت، أو عدم القدرة على قول لا.
- سوء صنع القرارات، كالتأجيل، أو التردد في أخذ القرارات، أو طلب الحصول على كل المعلومات مما يأخذ مزيد من الوقت في جمعها، وقد لا تكون كلها مفيدة.
- سوء العمل الجماعي، فقد يتجه الموظف للعمل الفردي في المهام التي تتطلب العمل الجماعي، أو ضعف تركيب فرق العمل والمجموعات، أو ضعف إدارة العمل الجماعي.

□ تنظيم العمل المكتبي:

- كلما زادت المسؤوليات، كلما تراكم العمل الواجب إنجازه، وتتراكم الوثائق والأوراق على المكتب، مما يوجد صعوبة في البحث عن الوثائق المطلوبة، وقد تأخذ عملية البحث وقتاً كان يمكن الاحتفاظ به واستغلاله في الأمور المهمة بدلاً من ذلك. ولهذا يساعد تنظيم المكتب على إدارة الوقت بفعالية، ويمكن اتباع بعض النقاط التي تساعد على ذلك:
- التنظيف المستمر للمكتب يجعل تراكم الوثائق عليه أقل.
 - اقتناء الأدراج أو الدواليب التي تساعد على تصنيف وحفظ الملفات فيها.
 - تجهيز سلتين فوق المكتب، أحدها للوثائق الواردة العاجلة، والأخر للوثائق الصادرة العاجلة فقط.
 - لا يتم وضع أي شيء فوق المكتب إلا الوثائق التي يتم العمل عليها في الوقت الحالي.
 - من المهم وضع سلة المهملات قريبة للتخلص بسرعة من كل الوثائق غير المرغوبة بدلاً من ركنها على المكتب.
 - تقسيم منطقة العمل في المكتب إلى ثلاثة أقسام: قسم للأشياء ذات القيمة العالية كالمفكرة اليومية، وقسم للأشياء متوسطة الأهمية كأدراج الملفات، وقسم للأشياء قليلة الأهمية مثل الكتب أو الطابعة.
 - يجب القيام بعملية جرد شهرية أو سنوية للوثائق. وترحيلها للأماكن التي يتم الاحتفاظ بها.

□ سلوكيات تؤدي لتوفير الوقت:

- الاحتفاظ دائماً بقائمة بسيطة للمهام.
- التخطيط والتحضير المسبق.
- نشر ثقافة إدارة الوقت.
- تقسيم المهام المعقدة وتفريغها.

- التحضير للمهام الروتينية والمتكررة.
- تجميع المهام المتشابهة.
- مراقبة الوقت في أداء المهام.
- انجاز المهام المعقدة في حالة النشاط.
- عدم الاحتفاظ بمهام ناقصة، الانتهاء منها فوراً.
- تعلم القراءة السريعة لاختصار الوقت.
- استغلال وقت السيارة - التنقل - السفر.
- تخصيص وقت للراحة، لتجديد الطاقة.
- عدم الاحتفاظ بمقاعد مريحة في المكتب، لأنه يطيل بقاء الزوار.

□ التفويض الفعال:

يقصد بالتفويض هو "إحالة بعض المهام والأعمال لموظف آخر، واعطائه الصلاحية المناسبة لأداء العمل". ويساعد التفويض الفعال في إدارة الوقت بنجاح، حيث يواجه الموظف كمية هائلة من المهام قد لا يسعه الوقت لأداء جميعها. فمن الممكن أن يقوم بتفويض بعض من هذه المهام لموظف آخر يستطيع القيام بها بالشكل المطلوب. ويجب أن يراعى حسن التفويض، من حيث تحديد الموظف المناسب، وطريقة التفويض المناسبة، فقد تكون رسمية أو غير رسمية، وقد يكون تفويض كلي للمهمة أو جزئي يشمل بعض الأنشطة، كما يجب مراعاة الرقابة على التفويض، فيجب متابعة الموظف أثناء قيامه بالمهمة التي تم تفويضه لأجلها لتفادي الأخطاء.

مهارات التغلب على ضغوط العمل المكتبي:

يقضي الموظف وقتاً طويلاً في العمل، وخلال هذا الوقت يتعامل مع العديد من الأفراد والمهام والأدوات المكتبية. وقد يكون هذا التعامل سهلاً أو صعباً بناءً على الظروف المحيطة، ويتبع كل منه قضايا متعددة، كالمطالب الصعبة والاجتماعات المملة، والأعمال الطويلة الروتينية، وصراعات مع مختلف الأطراف. كما أن قضايا الحياة الخاصة بالموظف تؤثر على عمله، كل ما سبق قد ينتج ما يسمى بالضغوط التي تؤثر على عمل الموظف. وتؤثر هذه الضغوط بشكل سلبي على الموظف إذا ما تم التعامل معها بشكل صحيح، ولذلك أصبح من المهم دراسة ضغوط العمل وأساليب التعامل معها، للتقليل من ذلك الأثر السلبي.

□ ماهية ضغوط العمل:

يمكن تعريف ضغوط العمل بأنها "التفاعل بين البيئة الخارجية والقوى الداخلية والاستجابة من حيث الفرد والتي يترتب عليها آثار مادية ونفسية وسلوكية، تختلف درجتها طبقاً لخصائص الفرد، وتؤثر على كفاءة أدائه وقدراته في العمل". فهي تجربة تحدث للفرد بسبب تفاعله مع عدة عوامل، وتؤثر عليه نفسياً وجسدياً ومهنياً. ويمكن تقسيم ضغوط العمل إلى ضغوط مصدرها الفرد نفسه كنقص المهارات، أو ضغوط خارجة عن إرادة الفرد مثل تسلط الإدارة العليا. كما ويمكن تقسيم الضغوط حسب الفترة الزمنية إلى ضغوط بسيطة تدوم لساعات مثل ضغوط المهام الروتينية، وضغوط متوسطة قد تدوم لأيام كضغوط الوظيفة الجديدة، وضغوط شديدة تدوم لأشهر كالعامل مع مدير متسلط.

□ أسباب ضغوط العمل:

ضغوط العمل يمكن أن تكون نابعة من عدة مصادر، إلا أن العبرة هي بمسببات هذه الضغوط وليس مصادرها، من أهم هذه المسببات:

• صراع الدور:

ويقصد بصراع الدور ان يكون هناك اختلاف، فقد يكون صراع الدور بين متطلبات عمل الفرد ومتطلبات الحياة الشخصية، أي يكون هناك تعارض واختلاف شديد بينها، ويمكن أن يكون الصراع بين مهام الفرد في العمل ومعتقداته أو قيمه، فقد يشعر بالضغوط لأن ما يقوم به في عمله يتنافى مع معتقداته وقيمه.

• غموض الدور:

ويحدث ذلك عندما لا تتوفر للفرد معلومات كافية عما هو مطلوب منه القيام به، فقد لا يعلم اهداف عمله، أو السياسات، أو السلطات، أو المسئوليات، وكل ذلك يسبب له غموض عند القيام بمهامه، حيث لا يجد ما يسترشد به في عمله.

• العبء الوظيفي والأجور:

ويقصد بذلك حجم العمل المطلوب من الفرد يكون أكبر من استطاعته، أو أجر العمل لا يتناسب مع كمية العمل، فيشعر بأنه لا يحصل على مقابل عادل لما يقدمه من جهود، كما يمكن أن يكون العبء الوظيفي هو إعطاء الموظف أعمال لا تتناسب مع مهاراته وخبراته الخاصة.

• بيئة العمل:

وهي الظروف المحيطة بالموظف في العمل كالتهدية، والاضاعة، ووسائل الأمن والسلامة، ومرافق الراحة، والأثاث المكتبي، وغيرها من الظروف المادية، وتؤثر تلك الظروف على الفرد إذا كانت غير مناسبة وقد تعرض لها بشكل دائم، مما ينتج عنه تراكم للضغوط.

• طبيعة العمل:

قد يكون العمل نفسه هو سبب الضغوط الأساسي، حيث أن ماهية وطبيعة العمل الذي يشغله الموظف تعتبر ملينة بالضغوط، كالوظائف التي تتطلب مقابلة الجمهور بشكل دائم، أو الوظائف التي لا تسمح بالترقية والتقدم المهني، أو الوظائف التي تدير الأفراد، مثل وظيفة مدير المكتب، فهو مسؤول عن إدارة مكتب أحد المدراء، وذلك ينتج عنه حساسية عالية وضغوط كبيرة.

• نقص الدعم الاجتماعي:

الموظف يشعر بالراحة والأمان عند وجود الدعم ممن حوله، كدعم زملاءه، ويشعر بالدعم عندما يستطيع اللجوء إلى الآخرين حينما يواجه صعوبة أو مشكلة أو يحتاج إلى مشورة. ومن هنا تأتي أهمية العلاقة الإنسانية الإيجابية بين الموظفين، لأن ذلك من شأنه أن يرفع الروح المعنوية ويخفف من ضغوط العمل.

• ضعف المشاركة في اتخاذ القرار:

وذلك أن ترك الموظف خارج عملية اتخاذ القرار، خصوصا القرارات التي تؤثر في عمله، يؤدي به إلى الشعور بالإهمال، وأن مشاركته ليست ذات قيمة، ولا يهم رأيه في المسائل المرتبطة بعمله، وهذا يزيد من شعوره بالعجز، وأحيانا الغضب، وبالتالي إهماله للقرارات وعدم تعاونه مع الإدارة، مما يسبب الكثير من الصراعات الضاغطة.

• غياب التغذية العكسية:

الموظفين عادة ما يرغبون في معرفة نتائج أعمالهم وما تركته من أثر للقادة، وما يتبع ذلك من تقدير وشكر للجهود التي بذلها الموظف في سبيل هذا العمل، وفي غياب ذلك يرى الموظف عدم تقدير لجهوده، ومن ثم يزيد الإحباط وضغوط العمل.

• ضغوط الحياة الشخصية:

قد تكون الضغوط في العمل ناتجة عن مرور الموظف بضغوط في حياته الشخصية، كالضغوط الاجتماعية التي تظهر نتائجها في العمل وتنعكس على أداء الموظف، وتتسبب في كثير من الصراعات والاختفاء في العمل، مما ينتج عنها ضغوط العمل. كالمشاكل الأسرية، أو المشاكل المالية.

□ تأثير ضغوط العمل:

لقد أصبحت الضغوط جزء من الحياة اليومية للفرد، ولها تأثيرات وانعكاسات كبيرة على جوانب عديدة من حياة الفرد، ويمكن القول إن الآثار المترتبة على الضغوط قد تكون إيجابية أو سلبية، ويمكن توضيحها فيما يلي:

أولاً: الآثار الإيجابية:

عندما تكون نسبة الضغط مقبولة، قد تعتبر محفز للفرد، فأحياناً قد ينظر الفرد للضغوط باعتبارها تحديات لقدراته، وينتج عنها ما يلي:

- التجديد والابتكار
- رفع جودة الأداء
- زيادة الرغبة في العمل
- الانضباط الذاتي والعملي
- التنافس البناء والروح الرياضية
- زيادة الانتماء والولاء

ثانياً: الآثار السلبية:

عندما تزيد نسبة الضغوط عن الحد المقبول، يبدأ ظهور الآثار السلبية على الفرد، ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع:

- الآثار الصحية:

أكدت العديد من الدراسات ان استمرار تعرض الفرد لضغوط العمل يمكن أن يؤدي إلى العديد من الأمراض الجسدية، كتلف الكبد، وسرطان الرئة، والأمراض القلبية. لأن الضغوط تضعف جهاز المناعة لدى الإنسان، وتقلل من قدرته على مقاومة الأمراض، والتعب بدون جهد يذكر، وارتفاع الحرارة أو انخفاضها. كما أن الضغوط تسبب مشكلات نفسية كالاكتئاب، والتوتر، والقلق، والإحباط وغيرها.

- الآثار السلوكية:

عندما تتجاوز الضغوط مستوياتها العادية، تترجم إلى العديد من ردود الفعل السلوكية التي يتخذها الفرد ضد نفسه أو المؤسسة التي يعمل بها، والتي تتمثل في الغياب غير المبرر عن العمل، والنزعة العدوانية، والتخريب، والادمان، والإفراط في الأكل أو النوم، بوصفها نمطا من أنماط ردود الأفعال السلوكية تجاه ضغوط العمل.

- الآثار التنظيمية:

يتضح مما سبق وجود علاقة وثيقة بين ضغوط العمل والآثار الصحية والسلوكية، والمتضرر من هذه الآثار ليس الفرد فقط، بل المنظمة التي يعمل بها، فإذا تعرض الموظفون لمثل هذه الآثار ولم تهتم المنظمة فسوف تتأثر هي بذلك أيضاً، مثل تعقد العلاقات بين الإدارة والموظفين، وضعف مبادرة الموظفين في العمل، وتبديد وقت العمل، وهدر الإمكانيات المادية المتاحة.

□ طرق إدارة ضغوط العمل:

• التدوين اليومي:

لا يمكن التعامل بشكل صحيح مع ضغوط العمل، إلا إذا تم تحديد المصدر الأساسي للضغوط، والتدوين اليومي للضغوط يساعد في التحديد الدقيق لمصادر الضغوط، وعدم الخلط بينها وبين الضغوط البسيطة التي تحدث للجميع ويمكن تخطيها، كما يساعد التدوين في جمع المعلومات اللازمة لكفاءة إدارة الضغوط، ومن المهم تحليل الضغوط التي تم تدوينها، لأن ذلك يساعد على معرفة أكثر المواقف الضاغطة تكرارا وتأثيرا على الفرد، ومعرفة المواقف التي تتطلب تحسين مهارات إدارة الضغوط.

• تحليل العمل:

طريقة تحليل العمل تساعد في فهم كيف يؤدي الموظف عمله بامتياز، وفهم أولويات العمل ومتطلباته، وذلك يساعد في إدارة الضغوط التي تنشأ بسبب أعباء العمل، لأنه سيكون قادر على فهم ما يجب أن يقرر في عمله، وما الذي يمكن استبعاده أو تأجيله أو إهماله، وتقوم هذه الطريقة على ثلاث خطوات أساسية:

- الفهم والاتفاق المشترك مع المدير على كيفية القيام بالعمل على أكفأ وجه ممكن، والاتفاق على إجراءات العمل التفصيلية.
- تحديد الأعمال المهمة التي يجب التركيز عليها في حال المرور بضغوط معينة.
- تهيئة الظروف والموارد المادية للعمل وفريق العمل اللازم للتأكد من عدم ظهور ضغوط تتعلق بنقص هذه الموارد.

• الراحة:

هناك العديد من الضغوط البسيطة التي يمكن مواجهتها ببعض الطرق البسيطة كأساليب الاسترخاء الذهني، والاسترخاء الجسدي، والتنفس العميق الذي يساعد في تخطي ضغوط التوتر والقلق. بالإضافة إلى بعض التمارين البدنية البسيطة، والاهتمام بطاقة الجسم من خلال اتباع نظام غذائي، وكفاية النوم. ومن المفيد استخدام هذه الأساليب قبل الإقدام على ممارسة عمل مهم أو حساس، لأنها تؤدي إلى خفض الضغوط بشكل عام.

• الوعي بالتفكير:

يحدد مقدار ما نشعر به من ضغوط من خلال طريقة إدراكنا لهذا الموقف، وكثيرا ما يكون هذا الإدراك خاطئ، فنحن كثيرا ما نسيء فهم المواقف والأشخاص. والوعي بالتفكير، ومحاولة التفكير المنطقي والإيجابي هي أهم الأدوات التي يمكن للفرد استخدامها ليغير الإدراك والتفكير الخاطئ والسلبى، ومن ثم يتخلص أو يخفف من الضغوط التي تنشأ بسببه.

- التفكير المنطقي للموقف من خلال معرفة الحقائق والمعلومات المنطقية عنه يساعد على مواجهة ونفي الأفكار الخاطئة والمبالغ بها.
- التفكير الإيجابي يتم استخدامه لخلق تأكيدات إيجابية تحل محل الأفكار السلبية غير المبررة، وتزيد من ثقة الفرد بنفسه.

• التأيد الاجتماعي:

ويتمثل في البحث عن المساندة الاجتماعية من الأفراد المحيطين به، إما للحصول على المعلومات التي تساعد في فهم مسببات الضغوط لإيجاد حلول لها، أو المساندة العاطفية التي تعين على تحمل موجة الانفعال والضغوط من خلال إقامة علاقات إيجابية في العمل مع أفراد يشعر معهم الموظف بالارتياح، ويثق باتزانهم وصحة حكمهم على الأمور.

• إدارة الوقت:

إن الاستخدام غير المنظم للوقت، وسوء إدارته يؤدي إلى اضطراب في سير العمل، وبالتالي إلى عدم السيطرة على الوقت والأعمال، مما ينشئ عنه ضغوط متعددة، لذلك يعتبر أسلوب إدارة الوقت من الأساليب الفعالة في تقليل الضغوط الناشئة من أعباء العمل.

• طلب المساعدة من المتخصصين:

من الممكن اللجوء لهذا الأسلوب عندما لا تجدي الأساليب السابقة في إدارة الضغوط بنجاح، فيطلب الفرد المساعدة من المتخصصين في مجال الضغوط، كالأطباء النفسيين، والاختصاصيين الاجتماعيين، خاصة عندما تكون حالة الفرد شديدة، وتطول المعاناة مع الضغوط بحيث تصل إلى الاحتراق النفسي.

□ ظاهرة الاحتراق النفسي:

يحدث الاحتراق النفسي للأفراد الغارقين في أعمالهم، حيث يتم اعتبار العمل هو المصدر الوحيد الذي يستمد منه الفرد هويته، وعندما يفقد دافعيته للعمل يحدث الاحتراق، والمقصود بالاحتراق النفسي هو تعرض الفرد بشكل متواصل وطويل المدى للضغوط وهو ما يؤدي بالتدرج إلى إنهاك في صحة الفرد الجسمية والنفسية. ويمكن منع حدوث هذه الظاهرة من خلال الاستعانة بالأساليب السابقة في التعامل مع الضغوط، والمبادرة بالتعامل بشكل سريع قبل زيادة وتراكم هذه الضغوط.

إدارة المكاتب وحل المشكلات المكتبية الصعبة واتخاذ القرارات :

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من المهام الأساسية في العمل، بل هي الركيزة الأساسية للعمل الإداري والمكتبي، ذلك أن العملية الإدارية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ قرارات، فأثناء إدارة العمل اليومي، نمر بالعديد من المواقف الصعبة والمشاكل التي تتطلب أن يتم اتخاذ قرار بشأنها، وذلك ما يجعل عملية اتخاذ القرار جوهرية وهامة، كونها تتصل بكل الوظائف والمهام دون استثناء.

□ مفهوم اتخاذ القرار:

يعرف اتخاذ القرارات بأنه "عملية فكرية تقوم على التحليل والاختيار بين مجموعة من البدائل، لتحقيق هدف محدد، أو مواجهة موقف معين، أو حل مشكلة". واتخاذ القرارات يعد النشاط الأهم والأكثر شيوعاً الذي يقوم به الموظف أثناء عمله على مختلف الأنشطة، ويتعين على متخذ القرار أن يقوم بخطوات معينة في سبيل الوصول للقرار الأنسب من بين البدائل المطروحة أمامه.

□ مراحل اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرارات بمراحل وخطوات منظمة لا بد من مراعاتها في سبيل الوصول للهدف الأساسي من العملية، وهي خمس مراحل أساسية كما يلي:

• المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:

تعد مرحلة تحديد المشكلة أهم خطوة في عملية اتخاذ القرارات، لأنها تؤثر على صحة بقية الخطوات، ويتم فيها تحديد طبيعة الموقف أو المشكلة، ودرجة الأهمية، ومعرفة الأسباب، والآثار التي نتجت عن هذا الموقف أو المشكلة، وتحديد الوقت المناسب للتعامل معه وحله. فهي تقوم على تحليل شتى جوانب الموقف أو المشكلة محل القرار.

• المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:

تقوم هذه المرحلة على الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة من مصادرها المختلفة، وتحديد أحسن الطرق لجمع المعلومات، ومن ثم تحليل المعلومات بدقة، ومقارنة الحقائق والأرقام، وذلك للخروج بمؤشرات وتقارير تساعد على الوصول إلى القرار المناسب. ويقوم الحاسب الآلي الآن بدور مهم في جمع المعلومات، وتخزينها وتصنيفها وتحليلها، مما يسهل على متخذ القرار الكثير من الجهد والوقت والتكلفة.

• المرحلة الثالثة: تحديد وتقويم البدائل:

بعد جمع المعلومات وتحليلها، يتم البحث عن مجموعة من البدائل أو الحلول أو القرارات التي يمكن اتخاذها بناء على المعلومات التي تم تحليلها، ويقصد بالبدائل أن يضع متخذ القرار أمامه مجموعة من الخطط البديلة التي يصلح كل منها بدرجة معينة وكيفية محددة للوصول للهدف المطلوب. ثم يقوم متخذ القرار بالمفاضلة بين البدائل المختلفة، وذلك بتقويمها ومقارنة كل بديل بالآخر، من حيث المزايا والعيوب والتكاليف والظروف.

• المرحلة الرابعة: اختيار البديل الأفضل:

تعد مرحلة الاختيار النهائي من بين البدائل المتاحة المرحلة المميزة في عملية اتخاذ القرارات، فبعد تقويم البدائل، يتم ترتيبها وفقا لأفضليتها، ويحدد متخذ القرار أمامه البديل الأنسب لحل المشكلة أو الموقف. ويتم اختيار البديل الأنسب وفقا لعدة معايير من أهمها: تحقيقه للهدف المنشود، وقبول الأفراد الذين يرتبط بهم القرار ومدى استعدادهم لتنفيذه، ومدى ملاءمته للمنظمة والبيئة الداخلية والخارجية، ودرجة المخاطرة المتوقعة من تنفيذه، والعائد الذي سيحققه البديل، وغيرها من المعايير التي تساعد في انتخاب البديل الأنسب.

• المرحلة الخامسة: تنفيذ ومتابعة القرار:

إذا تم اختيار البديل الأنسب، يقوم متخذ القرار بتجهيز الإمكانيات المطلوبة لتنفيذه، وإجراء الاستعدادات اللازمة، والاحتياطات التي تكفل نجاح البديل. وقد يتم اختبار البديل ميدانيا قبل تنفيذه، كتطبيقه بشكل جزئي أو مؤقت، وفي حال نجاحه يتم تطبيقه الفعلي بشكل كامل. وحتى يتم تنفيذه بسهولة من قبل الآخرين، من المهم صياغته بطريقة واضحة ومختصرة وبسيطة. وعندما يتم تطبيق القرار وتظهر نتائجه، يقوم متخذ القرار بتقويم هذه النتائج ومتابعتها، لمعرفة مقدار النجاح المحقق، وتساعد المتابعة في الاكتشاف المبكر للمشاكل والمعوقات التي قد تقابل التنفيذ، والعمل على حلها والتغلب عليها مبكرا.

□ أنواع القرارات:

تعدد أنواع القرارات في المنظمة يرتبط بتعدد المشكلات التي تواجهها وتنوعها، ذلك أن نوعية القرار تختلف تبعا لاختلاف طبيعة المشكلة التي يعالجها، وطبيعة الأفراد الذين يتعاملون معها. وتنقسم القرارات طبقا لأنواع المشكلات إلى نوعين، تقليدية وغير تقليدية.

• القرارات التقليدية:

هي القرارات الروتينية التي تتعلق بالمشكلات العادية المتصلة بإجراءات العمل اليومي وتنفيذه، والنشاط الجاري في المنظمة، وتتسم بأنها قرارات قصيرة المدى ولا تأخذ كثيرا من الوقت والجهد، وتعتمد على الخبرة السابقة للفرد في اتخاذها، أي يوجد لدى الفرد خبرة كبيرة في التعامل مع هذه القرارات. كالقرارات المتعلقة بالعمل المكتبي البسيط مثل اتخاذ قرار بشأن طباعة الأوراق، أو إجراء اتصال هاتفي.

• القرارات غير التقليدية:

وهي القرارات غير الروتينية طويلة المدى التي تتعلق بالمواقف أو المشكلات غير المتكررة في العمل، وتتسم بأنها معقدة، وتعتمد على التفكير والابتكار، كالقرارات المتعلقة بالتخطيط لحدث معين، أو قرارات التعامل مع الأزمات. وغالبا لا تعتمد هذه القرارات على خبرة الفرد السابقة. وتعتبر هذه القرارات من مهام الإدارة العليا في المنظمة.

□ مفهوم حل المشكلات:

عملية اتخاذ القرارات تنشأ بسبب وجود إما موقف يتطلب التعامل معه، أو مشكلة تحتاج إلى حل، ويمكن تعريف حل المشكلات بأنها "مجموعة العمليات التي يقوم بها الفرد مستخدماً المعلومات والمعارف التي سبق له تعلمها، والمهارات التي اكتسبها في التغلب على معوقات سابقة". ويمكن تصنيف المشكلات في العمل إلى:

- المشاكل المغلقة: وهي التي تشتمل على كل ما يلزم للحل، ويكون لها حلول محددة ومعلومة، أي أن المعلومات المطلوبة موجودة، وما على الفرد إلا أن يطبق ما يلزم للوصول إلى الحل من قوانين وغيرها، كالمشكلات المتعلقة بالإجازات، إذ أن هناك قوانين عمل خاصة للحالات المختلفة من الإجازات يمكن الاستعانة بها في حلها.
- المشاكل المفتوحة: وهي المشاكل التي لا يوجد لها حل أو جواب محدد، وتنقصها المعطيات والمعلومات، وتتطلب بعض الجهد والوقت والتفكير الإبداعي، وهذه المشاكل يمكن أن تتنوع وتتعدد حلولها، وقد تكون كلها تفي بالغرض، أي يمكن استخدام أكثر منحل للمشكلة، كالمشكلات التي تتعلق بالتعامل مع الجانب الإنساني من خلال العديد من الأساليب كالحوار، والاقناع، والتفاوض.

□ التفكير الإبداعي في حل المشكلات:

الإبداع هو عملية منظمة تشمل العديد من الجوانب المترابطة والتي تؤثر على بعضها البعض، كالاقتصادية، والاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والثقافية، وغيرها. والإبداع هو الحل الجديد والملائم للمشكلات في العصر الحديث. ويتطلب الإبداع الخيال والمرونة، وتوفير قدر كافٍ من المعلومات للأفراد، وتدريبهم على المهارات المختلفة والوسائل المتعددة للتفكير الإبداعي، كما أنه يتطلب وجود دافع مناسب لهؤلاء الأفراد، ورغبة قوية تحفزهم على المشاركة الفعالة. ويعتبر الإبداع عملية موقفيه، بمعنى أنه يعتمد على ظروف كل منظمة على حدة في تطبيقه، وليس هناك أسلوب أو طريقة واحدة ثابتة لتنفيذه بنجاح في كل المنظمات، وفي كل المواقف والمشكلات.

□ أساليب تنمية التفكير الإبداعي:

هناك العديد من الأساليب والطرق التي يمكن استخدامها للتفكير الإبداعي، والتي تتنوع في ماهيتها وطبيعتها، وفي القدرات والمهارات التي تركز عليها، والوقت الذي يلزم لها، ومدى كفاءتها. وسيتم استعراض الأساليب الشائعة.

□ العصف الذهني:

يعتبر أسلوب العصف الذهني من أكثر الأساليب شيوعاً في حل المشكلات بطريقة إبداعية، ويقوم على إطلاق أكبر قدر ممكن من الاقتراحات والحلول دون أي قواعد أو أي روابط، حتى الحلول السخيفة أو الغريبة يتم طرحها دون مناقشتها. ثم بعد ذلك يتم تجميعها في مجموعات متشابهة، ومناقشتها من خلال مزاياها وعيوبها، وذلك بغرض تصفيتها والتوصل إلى أفضلها. ثم إعداد خطة عمل متكاملة للحل الأفضل. ويقوم أسلوب العصف الذهني على أربعة قواعد:

- ضرورة تجنب النقد أو التقييم في مرحلة طرح الأفكار.
- إطلاق حرية التفكير، والترحيب بكل الأفكار دون استثناء.
- طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار.
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها.

□ إعادة طرح المشكلة:

قد تكون المعضلة في المشاكل أحيانا في أننا نحاول حل المشكلة بالخطأ، فالحل يجب أن يبدأ بتحديد وتعريف المشكلة بدقة، ولهذا الأسلوب العديد من الطرق، فقد يتم إعادة طرح المشكلة من خلال:

- إعادة طرح المشكلة بشكل عام.
- إعادة طرح الأسئلة والافتراضات المتعلقة بالمشكلة.
- إعادة طرح أحد مكونات المشكلة.

• أسلوب عكس الموقف:

العكس من الأدوات الجيدة التي يمكن استخدامها في حال الرغبة بتطوير منتج أو خدمة، وللقيام بهذا الأسلوب على الفرد أن يسأل عكس السؤال الذي يود طرحه، ويصل ذلك به إلى النتائج المتوقعة من خلال إجاباته، مثلا كيف يمكن تحسين خدمة العملاء؟ يتم طرح السؤال بالعكس، أي كيف يمكن تقليل رضا العملاء؟ والإجابات على هذا السؤال، سوف تساعد في العمل على تحسين خدمة العملاء من خلال تجنب الوقوع فيها.

• لائحة الأفكار الجديدة:

هي أداة شائعة الاستخدام في حث العقل على التفكير، وتشجع على التفكير المتنوع، ويتم القيام بها من خلال كتابة المشكلة أو الموقف أو الشيء الذي نرغب في تغييره، ثم النظر في شتى الطرق التي يمكن تغييرها تحت مجموعة من الأسئلة كما يلي:

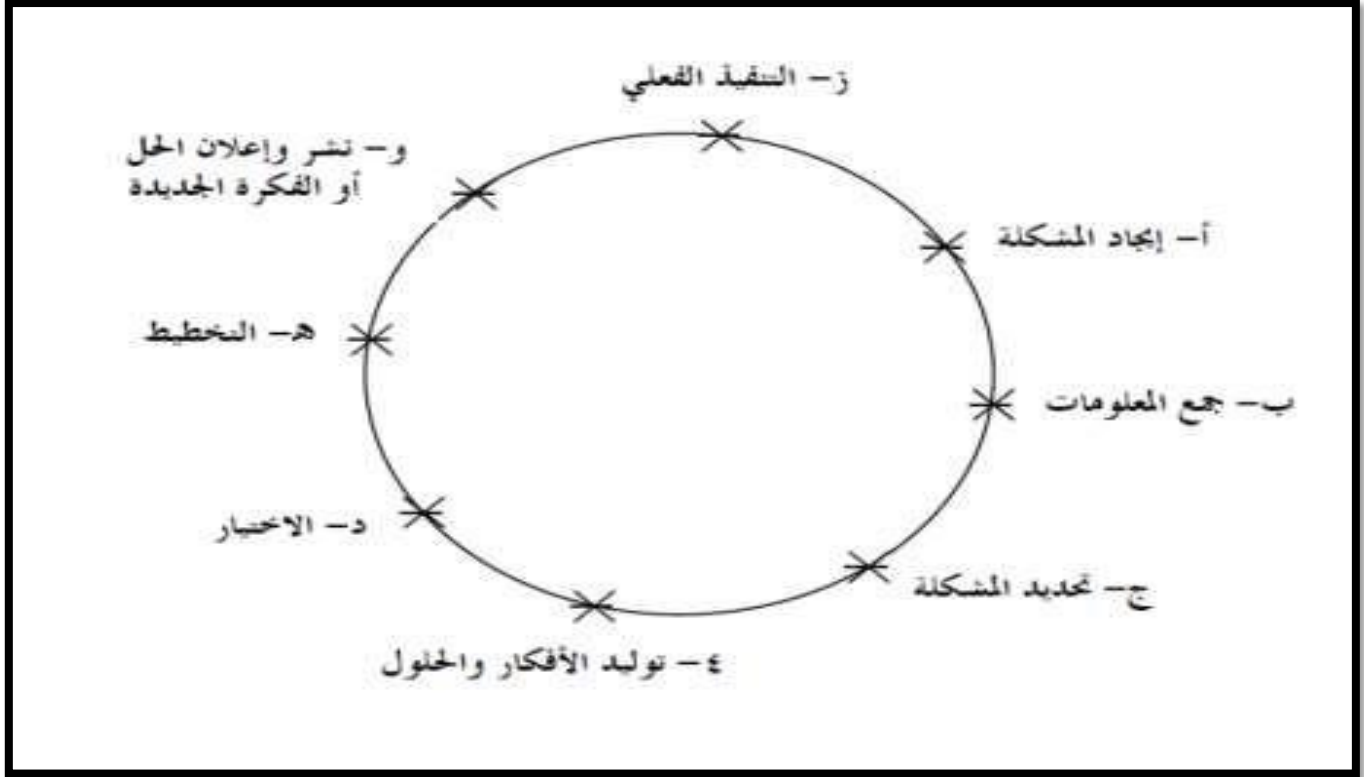
- ما هو الشيء الذي نرغب بتغييره؟
- هل يمكن استخدامه في مجالات أخرى؟ طرق جديدة؟ طرق معدلة؟
- هل من زاوية رؤية جديدة؟ هل يمكن تغيير المعنى، أو الحركة، أو الصوت أو الشكل؟
- هل يمكن تصغيرها، أو خفضها، أو تقصيرها أو إزالة جزء منها؟
- هل يمكن إعادة الترتيب؟ أو استبدال الخطوات؟
- هل يمكن عكس الخطوات؟ أو مزج الخطوات؟

• أسلوب الإثارة الذهنية:

هذا الأسلوب يعتبر من أساليب التفكير الجانبي المهمة التي تساعد على توليد نقاط بداية أصيلة وجديدة، ويقوم على وضع فكرة تمثل حلا افتراضيا، وقد تكون سخيطة جدا للمشكلة محل النقاش، وعدم تقييم هذا الحل من حيث مدى الصدق والواقعية، بل يتم استخدامه كنقطة بداية وانطلاق تساعد في توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار.

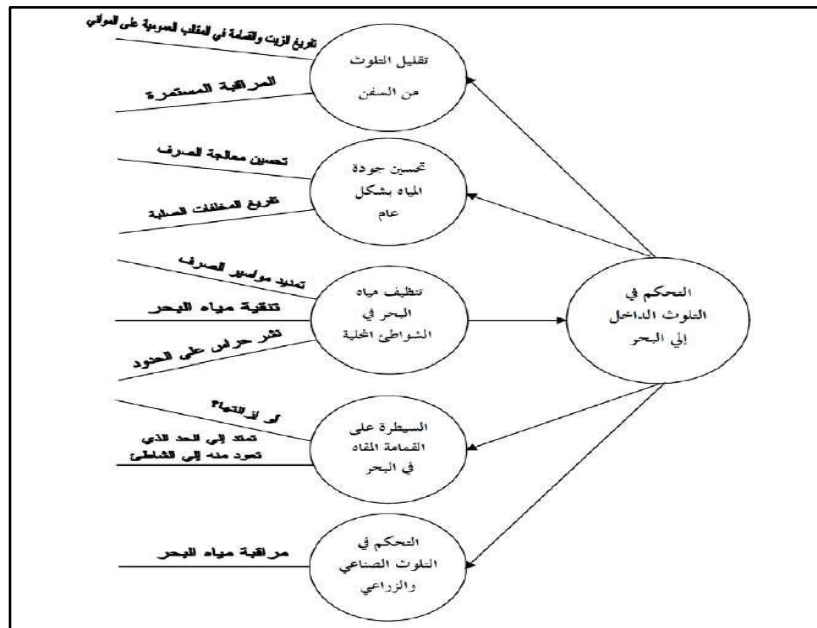
• الأسلوب البسيط:

هو عملية متكاملة وفعالة جدا لحل المشكلات بطريقة إبداعية، ويستخدم غالبا في المجال الصناعي والتجاري، ويعتبر أكثر الأساليب حنكة، فهو يتعامل مع الإبداع على أنه عملية دائرية مستمرة، لا تنتهي ولا تتوقف، بمعنى أن اكتمال عملية حل مشكلة، يقود إلى عملية حل مشكلة أخرى أكثر تقدما من سابقتها. ويرى هذا الأسلوب أن الدائرة التي تمثل الحل الإبداعي للمشكلات، تشمل ثماني مراحل تتضح في الصورة التالية:



• أسلوب مروحة الحلول:

تم تسمية هذا الأسلوب بالمروحة نسبة إلى مروحة اليد اليابانية، حيث أن المروحة تبدأ من نقطة ارتكاز وتنطلق إلى مساحة أكبر في نهايتها، وتعتبر مروحة الحلول بمثابة هيكل لتوليد الأفكار، فهي تقوم على البدء بفكرة أو حل أساسي كبير يتم تجزئته إلى حلول فرعية، ثم تجزئة الحلول الفرعية إلى حلول جانبية وهكذا. ويساعد أسلوب المروحة في تكامل الحلول وترباطها مع بعضها البعض. وبعد إعداد الحلول، يتم مناقشتها وتصنيفها إلى الحلول المناسبة للمشكلة أو الموقف محل النقاش. والصورة التالية توضح فكرة مروحة المفاهيم:



□ حل المشكلة لا شعوريا:

عندما يسترخي الفرد تماما، فإن ذلك يزيد من فرصة عمل مناطق اللاشعور، وبالتالي قد يقفز الحل آتيا من تلك المناطق. وبالطبع فإن ذلك قد يحدث بشكل تلقائي دون أي تدخل أو تعمد، أي أننا لا نكون في حاجة إلى أسلوب للتدريب على ذلك. لذلك من المفيد عند مواجهة مشكلة صعبة لا يقدر الفرد على الوصول إلى حل ملائم لها، أن يسترخي تماما ويدع الأفكار تتدفق بانسيابية في ذهنه. الشيء المهم هو أنه عند بزوغ الحل، يجب تدوينه بسرعة، حتى لا يضيع، فالأفكار التي تأتي عند الراحة والاسترخاء يكون من السهل على العقل نسيانها بسرعة.

□ إدارة الفشل:

بالرغم من تعدد وكثرة أساليب اتخاذ القرارات وحل المشكلات، إلا أن الفرد قد يتعرض في بعض الأحيان إلى مواقف يظهر فيها إخفاقه أو فشله في تحقيق الأهداف المطلوبة، ومن المؤكد أن الموظف الجيد لا يرى الفشل نقطة النهاية، بل فرصة عظيمة للتعلم من الأخطاء التي نتج عنها هذا الفشل، ويستدعي ذلك ضرورة توفر بعض المهارات، واتخاذ عدد من الإجراءات لمواجهة وإدارة مواقف الفشل بنجاح، مثل:

- توقع حدوث الأخطاء والإخفاقات والتخطيط لها، وذلك في سبيل الاستعداد لمواجهةها.
- المبادرة إلى تحليل الخطأ أو الفشل لمعرفة أسبابه وكيفية علاجه.
- وضع خطة علاجية مفصلة لمواجهة الإخفاق.
- مشاركة ذوي الخبرة في تحليل مواطن الخلل والضعف.
- الاستفادة من الأخطاء ومن مواضع الإخفاق كدروس تدريبية ثمينة.
- عدم اليأس وبث الروح المعنوية العالية، واعتبار الإخفاق فرصة لإعادة تقييم الأمور وتحسينها.



المراجع:

| |
|---|
| • المفلح، سوسن؛ إسلام، سحر؛ الخنبشي، نوال؛ بن سعيدان، نواف؛ أبو حيمد، هدى (2021) الأعمال المكتبية: المفاهيم والممارسات. الرياض، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة. |
| • هاسون، جيل (2019) مهارات التواصل الذكي. ترجمة أحمد مجاهد. مصر: دار نهضة مصر للنشر. |
| • عمادة السنة التحضيرية والخدمات المساندة-2018- مهارات الاتصال (ط3) عرعر، المملكة العربية السعودية: جامعة الحدود الشمالية. |
| • علي، أماني عبدالفتاح (2018) مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية . القاهرة، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية. |
| • القحطاني، سالم (2016) لقيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي. (ط3). الدمام، المملكة العربية السعودية: مكتبة المتنبي. |
| • سعادات، محمد فتوح (2016) مهارات الاتصال الفعال. تم الاسترجاع من موقع: https://www.alukah.net/books/files/book_8395/bookfile/comunication.pdf |
| • الأشهب، نوال عبدالكريم (2015) اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها. عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع. |
| • كافي، مصطفى يوسف (2015) إدارة الصراع والأزمات التنظيمية. عمان، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع. |
| • عبوي، زيد منير (2015) إدارة المكاتب والسكرتارية التنفيذية. الأردن: دار المعزز للنشر والتوزيع. |
| • رضا، هاشم حمدي (2015) لأحدث في إدارة المكاتب والسكرتاريا. عمان، الأردن: دار الراجحة للنشر والتوزيع. |
| • هتيمي، حسين محمود (2015) العلاقات العامة وشبكات التواصل الاجتماعي. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع. |
| • خدرج، زهرة وهيب (2015). لغة الصمت: دراسة في أسرار لغة الجسد وفنونها في عالم الأعمال. عمان، الأردن: دار الراجحة للنشر والتوزيع. |
| • أبو النصر، مدحت محمد (2015) مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين (ط3) القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر. |
| • مسلم، عبدالله حسن (2015) مهارات الاتصال الإداري والحوار. الأردن: دار المعزز للنشر والتوزيع. |
| • عبدالله، معزز سيد (2014) ادارة التغيير التنظيمي. ج2. القاهرة، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية. |
| • الأمارة، أسعد شريف (2014). سيكولوجية الشخصية (ط1) عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع. |

| |
|--|
| <p>• البيتي، عبدالرحمن(2014) السكرتارية بذكاء. تم الاسترجاع من موقع: http://secretary1-ar.blogspot.com/#mu-author</p> |
| <p>• ألبرت، كارل(2014) أنماط الشخصية: أسرار وخفايا.(ترجمة حسين حمزة.(عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر.</p> |
| <p>• أبو أسعد، أحمد عبداللطيف(2013) علم نفس الشخصية(ط2) أربد، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.</p> |
| <p>• المدادحة، أحمد نافع(2013) الأرشفة الإلكترونية. عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.</p> |
| <p>• رضوان، محمود عبدالفتاح(2012) مهارات التكيف مع ظروف العمل. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.</p> |
| <p>• خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر(2012) المهارات المتكاملة في السكرتارية وإدارة المكاتب. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.</p> |
| <p>• النمر، سعود؛ خاشقجي، هاني؛ محمود، محمد؛ حمزاوي، محمد(2011) الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة(ط7) الرياض المملكة العربية السعودية: مكتبة الشقري.</p> |
| <p>• عبدالباري، ماهر شعبان(2010) الكتابة الوظيفية والإبداعية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.</p> |
| <p>• تيرلي، جويس(2010) مهارات القراءة السريعة - ترجمة بشير العيسوي.(الرياض المملكة العربية السعودية: دار المعرفة للتنمية البشرية.</p> |
| <p>• واينرايت، جوردن(2009) كيف تقرأ بسرعة وتسترجع بسرعة - ترجمة دار الفاروق للاستثمارات الثقافية.(القاهرة، مصر: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية.</p> |
| <p>• الفرماوي حمدي علي؛ عبدالله، رضا(2009) الضغوط النفسية في مجال العمل والحياة. عمان، الأردن: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.</p> |
| <p>• بارون، روبرت؛ جرينبرج، جيرالد(2009) ادارة السلوك في المنظمات - ترجمة رفاعي محمد وإسماعيل بسيوني - الرياض المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.</p> |
| <p>• الخزامي، عبدالحكم أحمد(2009) فن كتابة التقارير: كيف تكتب تقريراً علمياً وإدارياً. القاهرة، مصر: دار الطلائع للنشر والتوزيع والتصدير.</p> |
| <p>• المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني(2008). إجراءات</p> |
| <p>• السكرتارية. الرياض، المملكة العربية السعودية: الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج.</p> |
| <p>• زيتون، حسن حسين(2008). تنمية مهارات التفكير: رؤية إشرافية في تطوير الذات. الرياض، المملكة العربية السعودية: الدار الصوتية للنشر والتوزيع.</p> |
| <p>• بوزان، توني (2007) القراءة السريعة - ترجمة مكتبة جرير(ط6) المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.</p> |
| <p>• حجيرة، عبدالحق(2007) أسرار التألق في السكرتارية العصرية. بيروت، لبنان: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.</p> |
| <p>• خشان، محمود جميل(2006) دراسات في السكرتارية وإدارة الأعمال النظرية والتطبيقية. القاهرة، مصر: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.</p> |
| <p>• هلال، محمد عبدالغني(2005) مهارات القراءة السريعة الفعالة: القراءة في عصر الانفجار المعلوماتي. مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية.</p> |

- جون بوتزاير (2005) غرائب وعجائب في إدارة المكاتب - ترجمة مركز التعريب والترجمة- الرياض المملكة العربية السعودية:الدار العربية للعلوم ناشرون.
- الهادي، محمد(1996) إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة. ط2(مصر:المكتبة الأكاديمية).

المحتويات

| | |
|-----|--|
| 1 | الإدارة المكتبية وأهمية إدارة المكاتب: |
| 2 | علاقة الإدارة المكتبية بالوظائف الأخرى: |
| 4 | المفاهيم والممارسات الإدارية المتعلقة بالإدارة المكتبية: |
| 9 | مواقف إدارة المكاتب المتنوعة: |
| 16 | الطبيعة الجديدة والمتغيرات الحديثة لوظيفة إدارة المكاتب: |
| 18 | مهارات الاتصال الفعال: |
| 26 | التواصل الشفهي والمكتوب: |
| 34 | التغلب على معوقات الاتصال في بيئة الإدارة المكتبية: |
| 37 | مهارات التعامل مع الهاتف: |
| 42 | طرق وأساليب التعامل مع وسائل التواصل الاجتماعي: |
| 46 | الشخصيات الإنسانية وطرق التعامل مع الأنماط المختلفة في بيئة العمل: |
| 50 | مهارات التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين والعاملين والجمهور: |
| 55 | ممارسة مهارات التعامل مع المواقف المختلفة مع تعدد المدراء: |
| 60 | فنون فهم وقرأة لغة الجسد: |
| 64 | مهارات كتابة التقارير والمراسلات والمكاتبات الرسمية: |
| 70 | مهارات تنظيم اللقاءات والاجتماعات والمؤتمرات: |
| 74 | الأساليب المختلفة والحديثة في الفهرسة والمفوضيات: |
| 83 | مهارات الإدارة المكتبية الإلكترونية والارشافة الذكية: |
| 91 | استخدام أساليب القرأة السريعة وتدوين الملاحظات: |
| 99 | إدارة الوقت وتنظيم أولويات المكتب: |
| 103 | مهارات التغلب على ضغوط العمل المكتبي: |
| 107 | إدارة المكاتب وحل المشكلات المكتبية الصعبة واتخاذ القرارات: |
| 113 | المراجع: |