



معهد أضواء السلامة العالي للتدريب

ADWAA AL-SALAMAH HIGHER TRAINING INSTITUTE

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 مستقبلاً.
- 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 وظيفية 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" ارتباطاً وثيقاً يمكن توضيحه فيما يلي:

□ وظيفة التخطيط:

عرف التخطيط على أنه التفكير المنظم الذي يسبق تنفيذ أي عمل وتقوم الإدارة المكتبية ومن خلال ممارستها لمجموعة من الوظائف التي تستمدّها من الوظائف الأساسية للإدارة بالقيام بوضع الخطط اللازمة؛ بهدف استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة. ويعد المدير في الإدارة المكتبية مسؤولاً 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، وتمارس 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 إمام 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 مخطط له 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 تناقل 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 للمنظمةالرد على استفسارات المراجعين
وحدة المحفوظات	<ul style="list-style-type: none">الإشراف على تداول الملفاتكافة أعمال البريد الصادر والوارد
وحدة الطباعة	<ul style="list-style-type: none">الإشراف على قسم النسخ المركزيالقيام بجميع أعمال الطباعة
وحدة الصيانة	<ul style="list-style-type: none">الإشراف على أعمال الصيانة لمرافق المبنىالإشراف 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 المتعاقديناستخراج 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 والسعاةالرقابة 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 لمساندة 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 ذلك 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 والتسرب 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 ان 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 ان 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 لبقيّة 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 باعثاً 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:

• ملائمة 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 المرووسين.

• 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 الالى (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 المرسلين
 - 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 وتأثيرها.
- تعيق المكاتب الخاصة سير العمل نتيجة صعوبة الاتصال بين الموظفين وتأخير نقل المعاملات بين الغرف وترك الموظفين لمكاتبهم لمتابعة 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 تهيئة 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 توجيهي: 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 تشويبه 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 واستخدم 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 الأرائك 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 تحويله 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 وانتهائه.
- 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 الجدل، فالكثير ينسى لماذا بدأ حوارا ما وينسى الهدف منه ويقع في موجة كبيرة من الجدل الفارغ الذي لا يفضي 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 و عدالة 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 أو 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 الآخر.

2- مرحلة التخطيط:

بناءً على التحليل يقوم المفاوض بإعداد خطة التفاوض والتي تشمل 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
- إعداد خطة بديلة تحتوي على اختيارات إضافية يمكن مناقشتها

3- مرحلة المناقشات - التفاوض الفعلي:

- الاستمرار في تحليل الأوضاع وتحليل المعلومات الناشئة والجديدة أثناء 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 الحلول المطروحة والتركيز عليها وإبرازها
- من الممكن تأجيل عنصر من العناصر لفترة لاحقة وإعلان الاتفاق على عناصر محددة، وذلك يوجد مناخ من التفاهم الجيد مما يؤدي لاحقاً 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 الآخر.



□ 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...إلخ.

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، خصوصا 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 اعطائه 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 انها افتراضات ناتجة عن فهمك لمحتوى الرسالة لكي تكون هناك فرصة لتصحيح هذه الافتراضات ان كانت خاطئة.

9- التخلي عن التعصب وقبول الرأي الآخر

غالبا ما تجتاح الانسان الرغبة بأن يكون على صواب دائما، 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 محليا 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 أيضا 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 واللقاب 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 سيغيب صراخا .
- 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 وتهينة 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
مكالمة السيد	وظيفة
هاتف	
من السيد	وظيفة
هاتف	
عنوانه:	
يرجى الاتصال به هاتفياً:	
○	يرجى انتظار الساعة يوم
في	
○	يرجى انتظار الساعة يوم
في	
○	يعتذر عن الحضور وسنكمل لتحديد موعد آخر.
○	يرغب في التأجيل على موعدكم الساعة يرجى انتظار الساعة يوم
في	
○	يخبركم بأن الاجتماع لن يوجز وسيعقد في موعد المقرر.
○	يرغب 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 تطوراً متلاحقاً في سنوات قصيرة، وسرعة في نقل الأحداث 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 الإلكتروني:

يعتبر الاتصال الإلكتروني 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 أيضاً".

□ خصائص الاتصال الإلكتروني:

- السرعة الفائقة في نقل البيانات والمعلومات
- توفير المساحة لنقل وتخزين كميات كبيرة من البيانات
- لا يوجد تأثير لبعدي الزمان والمكان على الاتصال الإلكتروني
- 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 الإلكترونية كالمواقع الإلكترونية – البريد الإلكتروني – وسائل التواصل الاجتماعي

□ وسائل التواصل الاجتماعي:

يطلق مصطلح وسائل التواصل الاجتماعي على مجموعة من المواقع المتاحة على شبكة الانترنت العالمية التي تتيح التواصل بين الأفراد. 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 جداً 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 الإلكترونية – موقع فليكر.

وسائل تواصل ثقافية:

وسائل تواصل تستقطب مستخدمين مهتمين بعلم معين او فن معين او ثقافة معينة وتشمل مواقع المكتبات الإلكترونية 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 لابد 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 لابد 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، فالترويج عبر وسائل التواصل الاجتماعي يعتبر صديقاً 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 للترويج 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 السمعون:**

يركز السمعون بالمؤثرات الصوتية أكثر من الصور والأحاسيس، ويحبون تنويع طبقة الصوت أثناء الحديث، وهم عادة ما يكونون مستمعين جيدين، ويركز السمعون 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 وضمينة• 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



• الثناء على رأيه قليلا لتخفيف العناد • محاولة الوصول لنقطة مشتركة بين رأيه والرأي الآخر	• قد يرفض الحقائق الثابتة في سبيل رأيه
نمط الشخصية الخجولة	
الصفات	طريقة التعامل
• 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	• يفتقر للثقة بالنفس متحفظ جدا • سريع التأثر والتغيير يختبئ خلف الآخرين
نمط الشخصية الثرثار	
الصفات	طريقة التعامل
• الابتعاد معه عن الأسئلة المفتوحة • توجيه الحديث عن العمل عندما يبدأ في الخروج عن الموضوع • مقاطعة حديثه وتذكيره بأهمية الوقت	- 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 جسمية 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 الآخرين، 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 الآخرين
- 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



القدرة على تحديد الأهداف الذاتية الاستقلال في التفكير معرفة نقاط القوة والضعف حسن الإنصات	القدرة على معرفة وفهم الذات والتواصل معها	الذكاء الذاتي
القدرة على قيادة الآخرين سرعة تكوين الصداقات تزويد الآخرين بالمعلومات مشاركة الآخرين مناسباتهم	القدرة على فهم الآخرين والتعامل معهم والتأثير فيهم	الذكاء الاجتماعي
الاهتمام بمشاعر الآخرين بصدق التعاطف مع الآخرين ضبط النفس	القدرة على معرفة وتحسين حالة الآخرين النفسية والتعاطف معهم	الذكاء العاطفي
سرعة البديهة الابداع في صياغة الموقف المضحك حس المرح التفريق بين الموقف الفكاهي والجدي	القدرة على إدراك المواقف المضحكة وصناعتها وسردها	الذكاء الفكاهي

□ 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 والتميزة.
- 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 واعطاءهم 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، وبطء 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 بالإتصالات 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 واللطف، 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 بناء



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 يدرّب 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 مصافحاً.
- 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 للمدعويين، ومن المهم مراعاة بعض النقاط في هذه الدعوات:
- توقيت إرسال بطاقة الدعوة.
 - مواعيد الوصول والانصراف.
 - تحديد الملابس المناسبة.
 - مكان الوليمة.
 - 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.