

الوحدة الأولى

الإدارة المكتبية

وصف الدورة التدريبية

الإدارة المكتبية هي دورة تعزز الثقة والقدرة على المهنية الإدارية، مما يسمح للمتدرب أن يكون شريكاً حقيقياً ضمن فريق التنفيذيين.

كما وأن دورة إدارة المكاتب من الممكن أن نطلق عليها "التخطيط والتنظيم وتحديد الأهداف بكفاءة وفعالية".

تعمل تلك الدورة على تمكين العاملون المشاركون في مجالات إدارة المكاتب من - مديرات ومديرين وسكرتيرين تنفيذيين يعملون في البنوك والشركات والمؤسسات العامة والخاصة - من تكريس التقنية المكتبية الحديثة لخدمة العمل المكتبي. الارتقاء بمستوى المشاركين الفكري والعملية على حد سواء عن طريق تفاعلهم مع بعضهم البعض وتبادل خبراتهم وعرض تجاربهم من جهة ، وتفاعلهم مع المحاضر من جهة أخرى وذلك لتمكينهم من التعرف على المشاكل التي تواجههم في أعمالهم وطرق حلها .

من خلال دورة إدارة المكاتب ستتعلم كل ما يتعلق بمفهوم الوظائف الفنية في إدارة الأعمال المكتبية وأهميتها، بداية من كيفية التحضير في مرحلة ما قبل الاجتماع وأثناء الاجتماع وبعده، مروراً بإعداد وصياغة التقارير والمراسلات والمحفوظات، وصولاً إلى التعامل مع إتيكيت والبروتوكول في العمل بالإدارة المكتبية.

تشمل الدورات التدريبية والبرامج التدريبية مجموعة شاملة من المواضيع التي تغطي جميع جوانب إدارة المكاتب، بما في ذلك مهارات تنظيم الوقت، التعامل مع المعلومات والبيانات الحساسة، إدارة الاجتماعات، والتواصل الفعال مع الفريق والإدارة العليا. كما تركز الدورات على تقنيات استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة المكاتب، مثل برامج إدارة المهام والمواعيد، لتعزيز الإنتاجية وتحقيق الأداء المثالي.

تهدف إلى تزويد المشاركين بالمهارات والمعرفة اللازمة للتميز في بيئة العمل الحديثة. تم تصميم هذه الدورات لتلبية احتياجات الأفراد العاملين، مديري المكاتب، ومساعدى الإدارة، حيث يتم التركيز على تطوير الكفاءات الأساسية التي تساهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية ودعم الإدارة التنفيذية بفعالية.

لقد تم تصميم هذا البرنامج بهدف إكساب المشاركين الخبرات العملية والعلمية المتطورة التي تؤهلهم للعمل في مجال الإدارة المكتبية الحديثة بنجاح، وكذلك صقل خبرات ومهارات جميع الموظفين والمعنيين بعملية الإدارة المكتبية في مختلف القطاعات وتزويدهم بالخبرات التخصصية اللازمة. كما يهدف البرنامج لتطوير مهارات المشاركين وأساليبهم لجعلهم أكثر فاعلية في رفع مستوى كفاءة أداء وإنتاجية العمل المكتبي، بعد استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة، وتوسع حجم الأعمال الإدارية، وخاصة الأعمال المكتبية، وبرزت أهمية الإدارة المكتبية الحديثة من حيث طبيعة العمل المكتبي، واستخدام الأساليب الحديثة والأجهزة العلمية لإنجاز الأعمال بدقة وسرعة مناسبة.

تعد دورة السكرتارية وإدارة المكاتب من الأساسيات التي تعزز كفاءة وفعالية العمل الإداري؛ حيث تركز هذه الدورة على تزويد المشاركين فيها بمجموعة شاملة من القدرات التي تجعلهم أكثر كفاءة وقدرة على التعامل مع تحديات العمل الإداري الحديث.

الهدف العام من الدورة

- تطبيق مفهوم الإدارة المكتبية المتقدمة ووظائفها المختلفة بإتقان.
- تحديد المجالات التي يجب أن تسيطر عليها.
- التغلب على التسويف والإجهاد.

الأهداف التفصيلية للدورة

أن يكون المتدرب في نهاية البرنامج التدريبي قادراً على أن:

- معالجة واسترجاع المعلومات الحيوية بشكل فعال.
- حفظ وتوثيق البيانات وفهرستها يدوياً وإلكترونياً.
- تحسين قدرتك على الاستيعاب والتركيز.
- تحسين أدائك عند التعامل مع الآخرين، والأوراق، والأولويات ، الموضوعات التي تغطيها الدورة.
- تحديد الأولويات: تحديد الأهداف خطة إدارة الوقت.
- الاتصال الفعال.
- الابتكار والابداع في العمل.
- استخدام مهاراتك القوية لمعالجة كمية المعلومات التي فوق مكتبك.
- مهارات استخدام ذاكرتك واستدعاء المعلومات.
- الحفاظ على السيطرة: كيف تستخدم الإجهاد لمصلحتك وتعالج الإرهاق.
- اكساب المشاركين المعارف والخبرات والمهارات الحديثة تجاه استخدام الأساليب والتقنيات المعاصرة في إدارة المكاتب والارتقاء بهم في فنون إدارة المكاتب.
- معرفة مفهوم السكرتارية وأهميتها وأنواعها وصفات السكرتير الناجح.
- القدرة على إجراء ومعالجة الاتصالات الهاتفية بمهارة.
- القدرة على تنظيم الاجتماعات بفاعلية.
- القدرة على تنظيم سفريات المدير بكفاءة
- القدرة على كتابة المراسلات الخارجية والداخلية وفقاً للشروط الشكلية والموضوعية بكفاءة.
- القدرة على معالجة البريد الصادر والوارد بكفاءة.
- القدرة على تنظيم مواعيد المدير بدقة وكفاءة.

- القدرة على استقبال زوار المدير بفاعلية ومهارة.
- القدرة على تنظيم أوراق ووثائق مكتب المدير بفاعلية.
- أن ينشئ نظام متكامل للمعلومات والمحفوظة على تدفقها بشكل مستمر والعمل على توثيقها بشكل علمي ومنطقي لتسهيل الرجوع إليها عند الحاجة.
- أن يعد شبكة اتصالات فعالة تربط جميع الأفراد في الوحدات الإدارية مع بعضهم البعض وتربط المنظمة بالبيئة الخارجية.
- أن يعد التسهيلات الكبيرة التي وفرتها التقنيات المكتبية في إنجاز العمل وما تطلبه ذلك من ضرورة ضمان كفاءة الاستخدام، وتوفير مستلزماتها والحفاظ عليها.
- أن يعدد الأعمال المكتبية وتنظيمها بما يحقق كفاءة الأداء من خلال تبسيط الإجراءات المعتمد في العمل المكتبي والتخلص من تعقيد العمل المكتبي والالتزام بالمدة الزمنية اللازمة للإنجاز وإدارة النماذج وصيانتها.
- أن يهيئ البيئة المادية المناسبة للعمل المكتبي وتوفير جو عمل مريح وصحي يحفز على أداء العمل من خلال توفير كافة الأدوات والتجهيزات والمستلزمات الضرورية لإنجاز العمل.
- 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

محتويات البرنامج

- مفهوم ووظائف الإدارة المكتبية الحديثة.
- أهمية العمل المكتبي.
- تصميم وترتيب المكتب الحديث وأثره على الإنتاجية.

- المواصفات المهنية والسلوكية للعاملين في مجال الإدارة المكتبية الحديثة والدعم الإداري.
- الاتصالات الإدارية الفعالة.
- مهارات تنظيم المواعيد وإدارة وتنظيم الاجتماعات باستخدام الشبكة الداخلية "الإنترنت".
- مهارات مواجهة المشكلات وآداب التعامل مع الآخرين "الإتيكيت"
- استخدام تقنية الإنترنت في مجال إدارة المكاتب (تطبيق عملي)
- الأرشفة الإلكترونية.
- نماذج ناجحة من مؤسسات في القطاعين العام والخاص.
- الارشفة الالكترونية وادارة نظم المعلومات الحديثة.
- نظم المعلومات وادارة مكاتب الرؤساء والمدراء والشخصيات المهمة.
- الإدارة العامة وعلاقتها بالسكرتارية التنفيذية العليا .
- الصفات الشخصية والعملية والمهنية لمدير المكتب.
- المهارات الأساسية المطلوبة في السكرتير الفعّال
- التعامل مع الهاتف والمكالمات معالجتها واتخاذ القرارات
- استقبال الزوار والمراجعين بالشكل الذي يعكس مكانة المنظمة.
- تنظيم الاجتماعات واللجان وفق المنهجيات الحديثة.
- كيفية التعامل مع الأنماط المختلفة من الزائرين والمراجعين وتقييم أهدافهم.
- الاتصالات الإدارية وعلاقتها بالأعمال المكتبية الملحقة بالمهام الرسمية.

دورة الإدارة المكتبية

- دور السكرتارية الفعالة في توثيق المعلومات والبيانات وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- مهارة تحرير المراسلات الداخلية والخارجية.
- المفاهيم الحديثة في الإدارة.
- الإدارة بمنظومات العمل.
- طبيعة العمل الإداري ونظم الجودة الشاملة.
- الإدارة بفرق العمل.
- مداخل الجودة الشاملة ومفاهيم الأيزو.
- المراسلات والكتابة الإدارية.
- الإعداد والتحضير للاجتماعات.
- جدولة مواعيد المدير وتحديد الأولويات.
- تنظيم الزيارات والمقابلات.
- مهارات التعامل مع الآخرين.

أساليب التدريب

- المحاضرة القصيرة
- النقاش والحوار
- العمل ضمن مجموعات
- التمارين الجماعية

المقدمة

في أي منظمة أو مشروع مهما كان نوعه أو حجمه توجد كثير من الأنشطة والخدمات المساعدة التي تتعلق بالبريد الصادر والوارد وحفظ الملفات وتلقي وإرسال المكالمات التليفونية بين العاملين بعضهم ببعض وبين البيئة الخارجية المتعاونة مع منظماتهم وكل ما يتعلق بترتيب أو تصميم المكاتب وأعمال الصيانة والنظافة..... إلخ، للمنظمة، هذه الأعمال ليست مهمة في ذاتها وإنما تستمد أهميتها من ضرورتها لمختلف الأنشطة الأخرى للمنظمة فتقع على عاتق القائمين بها مهمة تسهيل وصول القرارات وما تتضمنه من المعلومات إلى الموظفين المختصين أو إلى الجمهور الخارجي بأسرع وأيسر الطرق. ويطلق على إدارة هذه الأعمال "إدارة المكاتب" أو "إدارة الأعمال المكتبية" أو "إدارة السكرتارية" إلخ.

ويعتبر القيام بالعمل المكتبي وإدارته على خير وجه عنصر هام مساعد يخفف على كاهل المديرين وباقي العاملين في المنظمة بالاهتمام ببعض المشاكل الفرعية التي قد تشغلهم عن التفرغ الكامل لأداء عملهم الفني على خير وجه.

من هذا المنطق يمكن تعريف إدارة المكاتب أو إدارة الخدمات المكتبية بأنها تعني التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة والمتابعة للأنشطة أو الخدمات المكتبية، تهدف إلى إدارة ومراقبة الأفراد والطرق والآلات والأدوات للحصول على أحسن النتائج بأعلى كفاية ممكنة وبأقل مصاريف وجهد في أقصر وقت ممكن بكفاءة تنظيمية وإدارية عالية.

كما أن الأنشطة أو الخدمات المكتبية التي تسهم في إنتاج وحفظ وتوصيل المعلومات التي تحتاج إليها الإدارة حتى يمكنها من تنسيق وإدارة الأنشطة والهام المكلفة بها لتحقيق أهدافها واتخاذ القرارات الفورية فيما يتعلق بها- اتصلت أخيراً بالعملية الإدارية وأصبح

التقدم في ميدان الأعمال المكتبية مذهلاً في الأعوام الأخيرة ويزداد سرعة بدرجة كبيرة تبعاً لثورة المعلومات التي تواجه المنظمات الحديثة.

تعد إدارة المكاتب من الإدارات التي تهتم بترتيب أعمال المنظمات والشركات، وعنصر مهم في المنشأة، ولا يمكن الاستغناء عنه بأي حال من الأحوال، ولا يمكن أن تتصور ما يمكن أن يعمل به المديرون في المنشآت في حالة غيابهم، بالتأكيد سيقضي المديرون وقتاً طويلاً في أداء أعمال روتينية، دون أن يكون لديهم الوقت الكافي لأداء المهام والأعمال الرئيسية الهامة.

ويمكن إجمال أهمية أعمالهم، في التنظيم والترتيب لأجل إنجاح ما تهدف إليه إدارة المكاتب، وتنظيم أعمال المدير وتوثيق جميع مستلزمات المنظمة، وتنظيم العمل الإداري بشكل عام وعمل الإدارة وتسهيل المعلومات، وتنظيم أعمال الاجتماع، كذلك سرعة الوصول إلى الوثائق المطلوبة، حيث يتم المشاركة في بعض الاجتماعات وتدوين بعض الملاحظات وإعداد تقرير عن الاجتماع، بالإضافة إلى حفظ الملفات والتقارير الخاصة بالعمل، والترتيب وحفظ كل ما يختص الوثائق والاجتماعات، وكتابة محاضر الاجتماعات، وحفظ البيانات والمعلومات الخاصة بالعمل، لأنها مرجع للإدارة والأعمال، والعناية بأجندة المواعيد وتخطيطها، والمتابعة التقرير لكي يبدو العمل في المنظمة ممتاز.

لم تعد وظيفة السكرتارية التنفيذية مقتصرة على الرد على الهاتف أو تنظيم المواعيد، بل تعددت مهامها وأصبحت تحتاج إلى العديد من المهارات والخبرات المهنية، التي بدورها تساهم في جعل هذه الوظيفة واحدة من الأعمدة الرئيسية في المؤسسات الكبرى. لذلك نقدم لك دورة السكرتارية التنفيذية وإدارة المكاتب.

وتعتبر 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، ومن أهم هذه الأوجه هو استخدام الإدارة في تنظيم المكاتب، أي ما يطلق عليه بالإدارة المكتبية، وتهدف الإدارة المكتبية إلى تنمية الكفاءة

الإنتاجية ومن المتفق عليه أن هناك عدة أمور معنية 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 كل ما يتعلق بترتيب وتصميم المكاتب، كل هذه الأعمال وغيرها تستمد أهميتها من ضرورتها لمختلف الأنشطة الأخرى للمنظمة أو المشروع، ويعتبر القيام الأعمال السابقة وإدارتها بأفضل ما يمكن عنصراً مهماً، مساعداً، 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 سابقاً، ويمكن تعريف الإدارة المكتبية بأنها "التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة والمتابع للأعمال المكتبية التي تهدف إلى إدارة ورقابة الأفراد والطرق والموارد والآلات للحصول على أفضل النتائج الممكنة بأعلى جودة وبأقل تكلفة ممكنة"

لم تعد وظيفة المكتب في وقتنا الحاضر تقتصر على استلام البيانات والمعلومات وتسجيلها وحفظها فقط، بل أصبح المكتب الآن مركزاً هاماً لتقديم خدمة معلومات جيدة إلى كافة إدارات وأقسام المنظمة لسرعة اتخاذ القرارات والتخطيط السليم لأعمال المنظمة. لذلك فإن الإدارة المكتبية الحديثة الآن بما تشمله من كافة الأعمال المكتبية التي تؤدي في المكاتب؛ أصبحت فرعاً مهماً من فروع علم الإدارة، وتطورت تطوراً ملحوظاً في أهدافها ومبادئها ووظائفها وخاصة بعد إدخال التقنية الحديثة من أجهزة ومعدات وأنظمة إلكترونية للاتصالات والحفظ، مما جعل الأعمال المكتبية الآن في أغلب القطاعات والشركات والمؤسسات؛ عنصراً رئيسياً في العمل وليس عنصراً ثانوياً كما كان من قبل، مما أبرز أهمية الأعمال المكتبية في كافة المنظمات متمثلة في الفروع العديدة لها والتي تؤدي بدلاً

منها الاتصالات الكتابية بكافة أنواعها وإجراءات تداولها ثم حفظها، كل ذلك مقروناً بأعمال السكرتارية المتنوعة مما جعل الإدارة المكتبية هي الأساس في عمل مديري المكاتب. ولقد زاد من أهمية العمل المكتبي في المنظمات والهيئات الحكومية والأهلية في السنوات الأخيرة؛ الاتجاه إلى الأسلوب العلمي في الإدارة والذي يعتمد في مضمونه على المعلومات في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال مما جعل البعض يطلق عليه (الإدارة بالمعلومات). وتعتبر المعلومات أساساً لاتخاذ القرارات الإدارية، وتجميع هذه المعلومات وتنسيقها وتداولها بشكل منظم؛ لا يمكن أن يتم إلا عن طريق الأعمال المكتبية والتي تنتشر في كل ركن من أركان المنظمة. ويلاحظ أنه كلما كانت المعلومات كاملة ودقيقة ويتم توفيرها في الوقت المناسب؛ فإن أثر ذلك ينعكس على سلامة القرارات الإدارية التنفيذية بفرض حسن استخدام هذه المعلومات بمعرفة الإدارة، كما أن تباطؤ أو خطأ في تداول المعلومات أو البيانات بين الإدارات أو الجهات المعنية؛ سيؤدي إلى اتخاذ قرارات غير دقيقة، إن لم تكن خاطئة كلية، وما يترتب على ذلك من آثار مختلفة ضارة بالمشروع أو الجهة المعنية لأن ما يترتب على باطل فهو باطل. وعلى ذلك؛ لم تكن إدارة الأعمال المكتبية بالأمر الذي يمكن أن يتركه الإداريون للصدفة، فقد تضمن تحولاً كبيراً مصاحباً لتطبيق مبادئ الإدارة العلمية، وتضمن هذا التحول تقدماً كبيراً في مختلف مجالات إدارة الأعمال المكتبية التي يستخدم من أجلها مديرو المكاتب وذلك الجهاز الضخم من الرجال والنساء الذي يمثل أكبر قطاع من العاملين في المنظمات والمؤسسات؛ وبمقدار كفاءة تكون حيويتها وفعاليتها أو جمودها وتعطلها؛ كما أنه بمقدار أمانته وإخلاصه تتحقق براعة التنظيم وقوته، وكذلك سرية المعلومات الخاصة به ومرونة وسرعة الإجراءات المتعددة وخاصة في مجال الخدمات وتيسير وصولها لأصحابها من المتعاملين. ومن ذلك يتضح أن وظائف الإدارة المكتبية الحديثة وما تتضمنه من الأعمال المكتبية؛ هي بطبيعتها ووظائف خدمة وتيسير لأعمال أخرى فنية يقوم بها متخصصون في مجالات متعددة، لذلك فقد زادت أعباء ونشاطات الأعمال المكتبية، وانعكس ذلك على مختلف وظائفها لتتناسب مع الإدارة المكتبية الحديثة التي تتطور بشكل سريع

مفهوم الإدارة المكتبية:

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 مهام والرفع من مستوى الأداء الإداري وكفاءته.

يتضمن إدارة المكاتب تخطيطاً وتصميماً وتنفيذ العمل في المنظمة ومكاتبها. ويشمل ذلك خلق بيئة عمل مركزة، وتوجيه وتنسيق أنشطة موظفي المكتب لتحقيق أهداف العمل. تُقِيم هذه الأنشطة وتعديلها لتحسين الكفاءة والفعالية والإنتاجية والحفاظ عليها.

ينصب التركيز في هذا التعريف على الموظفين لأن الطريق إلى مكان عمل فعال يتمهد بأفراد يعملون بجد ويتم إدارتهم بكفاءة. غالباً ما يكون مديرو المكاتب مسؤولين عن مساحة المكتب والإمدادات والميزانية المكتبية أو الإدارية وتدريب الموظفين وترتيب السفر وإدارة موظفي المنشأة الآخرين. يجب أن يفهم مدير المكتب الناجح في أي مجال سلوك واحتياجات موظفيهم، حتى يتمكنوا من تعلم أفضل طريقة لتحفيز العاملين لديهم بالحوافز المناسبة.

تُستخدم إدارة المكاتب في مجالات مختلفة، على الرغم من وجود العديد من أوجه التشابه في جميع المجالات. تحتوي كل وظيفة إدارة مكتبية على جوانب محددة تميزها عن البقية.

- معرفة ماهية الإدارة المكتبية من خلال التعرف على تعريفها، وأهدافها، وأهميتها، والعناصر الرئيسية له.

- الكشف عن طبيعة ووظائف الأعمال المكتبية 3. التعرف على ماهية المكتب الحديث من خلال تحديد تعريفه، وأهميته، وعناصره، وخدماته. وتحديد أنواع المكتب سواء المكاتب المفتوحة أو الخاصة. والتعرف على موقع المكتب من حيث تعريفه، وأهميته، وشروط اختياره. ومعرفة مبنى المكتب ويشمل تعريفه، والشروط الواجب توافرها فيه، وتحديث البناء المكتبي. والتعرف على البيئة المكتبية ويتضمن تعريفها، وأهميتها، والحاجة لدراساتها. ومعرفة الأمن المكتبي من خلال التعرف على تعريفه، وتخطيطه وعلاقته بالترتيب الداخلي للمكتب. معرفة مدير المكتب من خلال معرفة وظيفته، ومسؤولياته وواجباته سواء الفنية أو الإدارية. والتعرف على علاقات مدير المكتب، والكشف عن الصفات والمهارات الواجب توافرها في مدير المكتب.
- الكشف عن الرقابة المكتبية وتحديد مفهومها، وأهميتها، ومبادئها. والتعرف على نظام الرقابة على الأعمال المكتبية ويتضمن أساليب وطرق الرقابة المكتبية، وعناصرها، ونظريتها، وأشكالها، ومستوياتها، وأدواتها. والكشف عن تقييم الأداء المكتبي ويشمل مفهومه، وأهميته وفوائده، وأهدافه. وتحديد مقاييس الأداء المكتبي ويحتوي على معايير، وخصائص تلك المعايير والمقاييس، واتجاهات تقييم الأداء، وخطواته. ومعرفة طرق وأخطاء تقييم الأداء المكتبي.
- التعرف على ماهية تصميم المكتب ويتضمن تعريفه، وأهميته، وأهدافه، ومبادئه، وبعض نماذج. والكشف عن الترتيب الداخلي للمكتب ويشمل تعريفه، وأهميته، وأهدافه، ومبادئه، وفوائده، وأنواعه.
- تحديد التقنيات المكتبية ويحتوي على الحاسب الآلي (العمليات الأساسية التي يقوم بها الحاسب الآلي، والمكونات الرئيسية له، واستخدامه في الأعمال المكتبية: [برنامج معالجة النصوص Word ، وبرنامج الجداول الإلكترونية Excel ، وبرنامج قواعد البيانات Access ، وبرنامج البريد الإلكتروني وجدولة المهام Outlook، وبرنامج العروض التقديمية PowerPoint ، والبرامج الملحقة]،

وآلات التصوير (أنواعها، وتجهيزها للعمل، وصيانتها)، وجهاز الفاكس (خطوات تشغيله، وإرساله للمستندات مع ضبط إعدادات الإرسال، واستقباله للمستندات، ووظائفه وبرمجتها، وصيانتها)، والطابعة (تشغيلها، وأجزائها، وصيانتها)، والماسح الضوئي (اختياره، ووظائفه)، وأجهزة السنترال (أنواعها، وأحجامها، وخدماتها)، وأجهزة العرض الرأسية: جهاز البروجكتور وجهاز الفيديو بروجكتور أو الداتا شو وخطوات التشغيل، وفرامة الورق (أنواعها، وتشغيلها، وصيانتها

الاتجاهات الحديثة في الأعمال المكتبية:

تطور الأعمال المكتبية في الوقت الحاضر في:

- تطوير نمط الكتابة.
- تطوير نمط الاتصالات.
- تطوير نمط الحفظ اليدوي إلى حفز الوثائق.
- تطوير نمط أعمال السكرتارية بتحسين الأداء في مجال السكرتارية بعد إدخال الأجهزة الحديثة المكتبية (فاكس، تليكس، حواسيب، إلخ).
- نظرة الإدارة العليا بعين الاهتمام الأكبر للأعمال المكتبية.
- تغيير النظرة الإنسانية في مجال الأعمال المكتبية.
- تطوير مناهج الأعمال المكتبية في المعاهد الفنية بما يتماشى مع الاتجاهات الحديثة في هذا المجال.

تطور مفهوم الإدارة المكتبية تطوراً كبيراً مساهماً بذلك تطور العلوم الإدارية بكل جوانبها النظرية والتطبيقية، فعندما كانت الأعمال المكتبية في الماضي تعالج يدوياً كان تأثيرها ضئيلاً جداً في أعمال المنظمة، وكانت تتطلب فيمن يزاو لها أن تتوفر لديه بعض المهارات البسيطة كالقراءة والكتابة، لذلك كانت النظرة إليها من قبل الإدارات الأخرى متدنية مما تسبب في انعزالها، خصوصاً وأن الموظفين المكتبيين في ذلك الوقت لم يدركوا

ضرورة إيجاد علاقات وتداخلات بين وظائف الأعمال المكتبية والوظائف الرئيسية للإدارات الأخرى في المنظمة مما أدى إلى انحصارها في وظائف محدودة ونطاق ضيق من الإجراءات الروتينية.

وفي وقتنا الحاضر انتقلت الإدارة المكتبية إلى مرحلة جديدة، حيث أصبحت مجالاً مثيراً وجذاباً لكثير من الموظفين المهرة ذوي القدرات المتميزة، متأثرة بالتغيرات التقنية السريعة والمتلاحقة التي حدثت في السنوات القليلة الماضية في مجال الآلات والأجهزة المكتبية الحديثة والتي زادت سرعة الأداء ودقته، مما ساعد في تحسين طرق وأساليب أداء الأعمال المكتبية وورع كفاءة العاملين بها ليصبحوا أكثر إنتاجية وفعالية، فلم يعد العمل المكتبي مزعجاً ومملأً لكثير من العاملين بعد إدخال البرامج التطبيقية في معالجة العمل المكتبي "كبرامج التطبيقات المكتبية عن طريق الحاسب الآلي، وشبكة المعلومات "الإنترنت... إلخ"، وقد أثرت هذه التغيرات على وضع العاملين في المجالات المكتبية وأدخلتهم ضمن تحديات العصر الحديث وجهاً لوجه، ومع هذه التطورات الحديثة زادت أعباء ونشاطات الإدارة المكتبية وانعكس ذلك على مختلف وظائفها داخل المنظمة.

أهمية الإدارة المكتبية:

من بين أهمية إدارة المكاتب نجد ما يلي أدناه:

- **تحقيق الأهداف:** تساعد إدارة المكتب في زيادة كفاءة المكتب والتدفق السلس للعمل والحفاظ على العلاقات العامة وتقليل التكلفة وإدارة التغيير وقبول التحديات الجديدة التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة.
- **زيادة كفاءة المكتب:** تركز إدارة المكتب على الأنشطة المكتبية وتساعد المكتب بطريقة اقتصادية. حيث تعمل على ضمان نمو الأهداف وتوفير احتياجات الموظفين وضمان حقوقهم.

- **التدفق السلس للعمل:** تساعد إدارة المكتب في أداء أعمال مكتبية تتسم بالكفاءة والفعالية. يساعد في التخطيط السليم والسيطرة الفعالة في المكتب.
 - **العلاقات العامة:** يجب أن تكون هناك علاقة عامة جيدة للمنظمة. الغرض الرئيسي من العلاقات العامة هو جعل المنظمة تبدو جديرة بالثقة لجميع الأشخاص الذين يتعاملون معها في جميع أعمالها. يساعد في زيادة النوايا الحسنة للمنظمة.
 - **التقليل إلى أدنى حد من التكلفة:** توجه إدارة المكتب استخدام رأس المال والموارد الطبيعية والمالية والبشرية وغيرها بشكل فعال دون تسرب وإهدار مما يساعد في تقليل التكلفة.
 - **إدارة التغيير:** تساعد إدارة المكتب في تنفيذ الخطط في الوقت المناسب وبالطريقة الصحيحة. قد يكون هناك تغيير في الموارد والحاجة والتكنولوجيا والتفضيلات وما إلى ذلك مما يجعل من الضروري إحداث التغيير في الخطط. تجعل إدارة المكتب المكتب مرناً مما يساعد على إدارة التغيير.
 - **تحديات جديدة:** في المكتب، لتحقيق الأهداف، يجب مواجهة العديد من التحديات. تساعد في تحسين نظام البحث والمعلومات. تساعد في إدارة جميع الأمور الصعبة.
- تبرز أهمية الإدارة المكتبية كونها نشاط يتغلغل في جميع أوجه نشاط المنظمة، ويقوم باستغلال كافة الإمكانيات المادية والبشرية بشكل يضمن تدفق الأعمال المكتبية داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المرجوة فهي على سبيل المثال:
- تستقبل وتستلم جميع المعلومات والبيانات المتعلقة بالجهاز الإداري عن طريق عدة مصادر.
 - تقوم بتسجيل تلك البيانات لتكون في متناول جميع الإدارات.
 - تقوم بتبويب وتصنيف المعلومات وترتيبها طبقاً لنظام موحد.
 - تقوم بتزويد المعلومات إلى الإدارات المختلفة بناء على طلبها أو بصفة دورية متفق عليها.

■ تقوم بالتخطيط للعمل المكتبي المطلوب إنجازه ومن سينفذه ومكان وزمن تنفيذه.

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

ولم تعد وظيفة المكتب مجرد استلام البيانات والمعلومات وتسجيلها وحفظها بل أصبح المكتب مركزاً حيوياً وفعالاً يقدم خدمات ومعلومات جيدة ومهمة لكافة المستويات الإدارية التي تساعد على اتخاذ القرارات لإنجاز أعمالهم وتحقيق المسار الصحيح.

وبتزايد حجم الأعمال يظهر أهمية وظيفة الأعمال المكتبية التي تقدم الخدمات لتيسير العمل.

والأعمال المكتبية تمثل قطاعاً كبيراً 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.

العوامل التي ساهمت في أهمية الإدارة المكتبية

إننا نعيش اليوم في عالم تتغير ملامحه على الدوام، ولقد فاقت التغيرات التي يمر بها المجتمع خيال الكل. ولكي نتعرف على حقيقة التغيير الذي يشهده المجتمع في هذه الأيام وأثر ذلك على تدفق المعلومات وبالتالي على إدارتها المنبعثة من الإدارة المكتبية، لابد لنا من النظر إلى بعض العوامل التي تسيطر على حياة هذا العصر.

■ عوامل التغيير في المجتمع

أول هذه العوامل هو انطلاق المعرفة والفكر البشري انطلاقاً لم يعرف له التاريخ مثيلاً، فإن الاكتشافات العلمية تتابع بسرعة خارقة، وميادين الاختصاص تتزايد وتتداخل وتتباع، وفي القرون الأخيرة تتابع بسرعة خارقة، وميادين الاختصاص تتزايد وتتداخل وتتباع، وفي القرون الأخيرة استطاع الإنسان أن يصل إلى قدر من العلم والمعرفة يزيد على ما حصل عليه من آلاف السنين، وفي الخمسين سنة الأخيرة وحدها حصل الإنسان على أكثر مما حصل عليه في تاريخه من معلومات. فإن معدل المعرفة البشرية يتضاعف ويرتفع باستمرار واتصالها بالحياة اليومية وعمليات الإنتاج يتزايد، حتى يقدر بعض العلماء أنه في كل عشر سنوات أو أكثر قليلاً يتضاعف سجل المعرفة البشرية، وهذا ما يطلق عليه انفجار المعلومات وفرزها وتحليلها واسترجاعها عند الطلب.

يصاحب هذا العامل الأول الذي يتمثل في انطلاق المعرفة عامل ثان متصل به ومتفاعل معه وهو التقدم الكبير في مجالات التكنولوجيا والتصنيع والذي أدى إلى وجود ثورة تكنولوجية تتلاقى مع الثورة العلمية ولا تقلعنها أهمية وسرعة. وكلتا الثورتين أوسع مدى وأسرع انطلاقاً من سابقتيهما في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر – وإن كانت الثورة العلمية وانفجار المعلومات خافية عن بعض العيون والأذهان إلا أن الثورة التكنولوجية أو الصناعية تتبدى وتظهر لنا من كل جانب وتزدحم علينا أنبأؤها وآثارها المدهشة في معظم أو في كل الخدمات المكتبية المتصل بالمعلومات.

والواقع يظهر لنا أنه كما ساهم العلم في تقدم التكنولوجيا فقد ساهمت التكنولوجيا بدورها في تقدم العلم وأدى التفاعل المشرف بين العلم والتطبيق إلى تقدم كل منهما كما هو واضح بشكل ظاهر فيما يتعلق بالحاسبات الإلكترونية مثلاً.

العامل الثالث بجانب العاملين السابقين اللذين يشكلان الحياة الإنسانية المعاصرة، هو ذلك التقلص الهائل الذي حدث في عالم اليوم- فالمسافات قد قربت والأبعاد والحواجز قد

زالت أو كادت، وأخذت مصائر الشعوب تتلاقى في مصر إنساني مشترك فما من حدث أو تطور أو اكتشاف يقوم في بلد ما إلا وله أصدؤه في البلدان الأخرى، وما من تقدم أو ازدهار يمكن أن يعتبر صحيحاً أو باقياً إن لم يشمل العالم بأسره ويشيع في جوانبه كلها. بنفس المنطق فإن تقدم المنظمة لا يمكن أن يتم إلا إذا كانت وسائل الاتصال الداخلية والخارجية الناقلة لمعلومات تؤدي وظيفتها على أكل وجه وبدقة متناهية.

حركات الإدارة

إذا تتبعنا حركات الإدارة ومدى تأثيرها على العمل المكتبي نجد أنها تتمثل في ثلاث حركات تركت كل منها تأثيرها الكبير وبصماتها الظاهرة على الإدارة المكتبية.

الحركة الأولى هي حركة الإدارة العلمية التي بدأها فردريك تايلور Taylor وجلبرت Gilbert وجانت Gant وغيرهم وأنت بمبدأ القدرة أو الكفاية في بداية هذا القرن ولا زالت مستمرة حتى اليوم. وتتركز هذه الحركة حول البحث عن مبادئ القدرة العلمية وتحديد مقاييس أو معايير محددة للأداء وإحلال التفكير العلمي محل الحدس والتخمين أو المحاولة والخطأ.

الحركة الثانية هي حركة العلاقات الإنسانية التي بدأها التون مايو Mayo وغيره من رجال الإدارة المهتمين بعلوم النفس والاجتماع وذلك في أواخر العقد العشرين من هذا القرن. وكانت هذه الحركة تعتمد أساساً على العلوم السلوكية والاجتماعية وتتركز حول أهمية التعرف على اتجاهات العاملين من التفاهم التعاون والانتماء ورفع روحهم المعنوية بغية تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها.

أما الحركة الثالثة بين حركات الإدارة فتتمثل في حركة تكنولوجيا المعلومات التي ظهرت حديثاً في أعقاب الحرب العالمية الثانية وتبلورت صورتها وازدادت أهميتها في الستينات من هذا القرن وتسارعت خطاها حالياً. وهدف هذه الحركة هو تقليل احتمالات عدم التأكد بقدر الإمكان من خلال العناية بتحليل العناصر المؤثرة على القرارات وتصميم النظم والاستفادة من أجهزة الحاسبات الإلكترونية وطرق تداول ومعالجة المعلومات. ولقد

كان لهذه الحركة الأخيرة أثر واضح وملوس في إدارة المكاتب من حيث تجميع المعلومات وتجهيزها وتسجيلها وتوصيلها خلال شبكة من الأنشطة المكتبية التي تمتد إلى كل مكان أو موقع من مواقع المنظمة. وعندما تكون المعلومات كاملة وملائمة وفورية فإن معد قيمة قرارات المدير والاستفادة منها وتطبيقها تعود بالنفع على المنظمة، أما إذا كانت المعلومات غير كاملة وغير ملائمة وغير دقيقة وقديمة نسباً فإن قيمة القرارات الإدارية المعتمد عليها سوف تفقد معناها وجوهرها.

وعلى الرغم من التقدم المدهش والسريع في تكنولوجيا المعلومات من توافر الحاسبات الإلكترونية وأجهزة الاتصال السريعة والمتطورة جداً التي توفر للقوى العاملة المتصلة بالأعمال أو الأنشطة المكتبية، فإن إعداد العاملين المكلفين بها تعتبر من أكبر المجموعات العاملة تمواً في الأعوام الأخيرة. والمجموعات الوحيدة التي تزداد الن بسرعة ومعدل أكبر بينما لا تزال أقل فيعددها هي مجموعة المهنيين والفنيين الذين يقومون بالتخطيط وعمل البرامج المتصلة مباشرة بتطوير نظام المعلومات الإدارية.

أما أسباب زيادة أعداد الموظفين المكلفين بالخدمات المكتبية على الرغم من دخول الأساليب التكنولوجية الحديثة التي توفر للقوى العاملة تتمثل فيما يلي:

- زيادة المنظمات الأكبر والأكثر تعقيداً التي تتطلب خدمات تنسيقية أكبر، وبالتالي زيادة الاعتماد على السجلات والتقارير وأصبحت مهمة توصيل المعلومات بين العاملين بعضهم ببعض وبين البيئة الخارجية مشكلة تتزايد باستمرار.
- كثرة المنظمات ذات الطابع المعتمد على الخدمات المكتبية كشركات التأمين والبنوك ومكاتب السياحة ومصالح الاستعلامات وغيرها. وقد كبرت هذه المنظمات إلى حد كبير وزاد فيها عدد العاملين المكلفين بخدمات مكتبية.
- ارتباط واتصال المنظمات بعضها ببعض من ناحية وارتباطها بالأجهزة الحكومية من ناحية أخرى أدى إلى زيادة أعداد العاملين الكتابيين الذين يقومون بالرد على الاستفسارات والبحث عن المعلومات المتعلقة بها وتفسير التشريعات

- وحفظ السجلات وكتابة التقارير. الإدارة على تطبيق مبادئ ونظريات الإدارة العلمية التي تقلل إلى حد كبير احتمالات عدم التأكد في اتخاذ القرارات وفي تطوير أفكار وطرق جديدة لجمع وتحليل المعلومات المحتاج إليها نتيجة التفكير العلمي أدى إلى زيادة الاعتماد على الخدمات المكتبية المساعدة.
- وبزيادة أهمية الخدمات المكتبية المساعدة ونمو القوى العاملة المكلفة بأدائها زاد الاهتمام والتركيز على الإدارة المكتبية وصبغها بالعنصر العلمي.

وظائف الإدارة المكتبية:

تمارس الإدارة المكتبية مجموعة من الوظائف الهادفة إلى استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة، وهذه الوظائف تتمثل في الآتي:

أولاً: التخطيط:

وهو النشاط الذي تقرر فيه الإدارة المعنية (ماذا تريد أن تعمله الآن تصل لأهدافها مستقبلاً).

ويشتمل على:

- تحديد الأهداف.
- وضع الأساليب المناسبة لتحقيق تلك الأهداف.
- تصميم برامج الإنجاز والتي تضم كافة الخطوات والإجراءات التفصيلية الواجب التقيد بها خلال العمل، وذلك في إطار برنامج زمني محدد.

شروط التخطيط الجيد:

- وضوح الأهداف.
- الاستفادة من تجارب الماضي للتغلب على المشكلات والعقبات.
- إشراك العاملين من ذوي الخبرات في أعمال الخطة.

- شمول الخطة لكافة الأعمال المتعلقة بالإدارة المكتبية.
- الدقة في صياغة الخطة.
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- المرونة ومراعاة احتمالات التغيير في المستقبل.

مراحل التخطيط للأعمال المكتبية

- دراسة وتحديد احتياجات الإدارات المختلفة من الخدمات المكتبية.
- دراسة مختلف البدائل الممكنة لأداء الأعمال المكتبية.
- اختيار البدائل المناسبة للقيام بالأعمال المكتبية مع توفيرها.
- تقييم مدى فعالية البدائل المختارة.

أنواع التخطيط:

للتخطيط أنواع كثيرة تتعدد حسب طبيعة العمل الممارس في المنظمة والظروف المحيطة ومنها الآتي:

- **التخطيط حسب الفترة الزمنية:** قصير الأجل، متوسط الأجل، طويل الأجل.
- **التخطيط حسب درجة الشمول:** التخطيط الشامل وهو الذي يغطي كافة الأنشطة والتخطيط الجزئي الي ينحصر في نشاط معين.
- **التخطيط حسب استعمال الخطط:** خطط وحيدة الاستعمال وتكون لمعالجة مشكلة طارئة أو لتنفيذ عمل معين وخطط متكررة الاستعمال وتستعمل للعمل نفسه أكثر من مرة.
- **التخطيط حسب الوظيفة في المشروع:** مثل التخطيط لوظيفة الشراء أو الإنتاج أو البيع.... إلخ

ثانياً: التنظيم

ويقصد به ترتيب الموارد المادية والبشرية بأساليب وطرق مناسبة ويتم ذلك عن طريق تحديد المهام والواجبات اللازم القيام بها، وتوزيعها على أقسام وحدات إدارية متخصصة في ظل هيكل متكامل يحدد السلطات والمسئوليات والعلاقات بين تلك الوحدات، ويوضح خطوط الاتصال فيما بينها التنظيم هو "الشكل الذي يفرغ فيه الجهد الجماعي لتحقيق هدف محدد".

مراحل تنظيم العمل المكتبي:

- تحديد النشاطات والأعمال المكتبية.
- تحديد التجهيزات المكتبية والأدوات اللازمة لإنجاز الأعمال.
- تجميع النشاطات المكتبية لكي يتم استغلال الإمكانيات المتاحة بصورة اقتصادية.
- توزيع المسئوليات الوظيفية على الوحدات والموظفين بشكل واضح وتحديد الصلاحيات.

ثالثاً: التوظيف

ويقصد به شغل الوظائف المكتبية بأشخاص أكفاء والمحافظة عليهم ومنع تسربهم وتزويدهم بالتدريب الكافي على جميع مهارات الأعمال المكتبية.

ويتضمن التوظيف الآتي:

- تحديد متطلبات الوظائف من القوى العاملة اللازمة للقيام بالأعمال المكتبية.
- المساهمة في اختيار المرشحين للوظائف المطلوبة.
- تقييم أداء العاملين القدامى والجدد.
- وضع خطة تدريبية لتنمية قدراتهم بهدف زيادة إنتاجيتهم ورفع مستوى أدائهم.

رابعاً: التوجيه والإشراف

وظيفة إدارة يقصد بها تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم للعمل المكتبي ورفع مستواهم المهني والثقافي وارشادهم والاتصال بهم بكافة أشكال الاتصال الفردي والجماعي.

مما يتطلب القيام بالآتي:

- شرح الخطوات الواجب إتباعها للقيام بالعمل المكتبي لكافة الموظفين.
- طلب تقارير دورية من رؤساء الأقسام أو العاملين عن سير العمل والمشكلات التي تعترضهم ودراسة هذه التقارير وتحليلها.
- تحديد أسباب المشكلات المكتبية التي تطرأ أثناء العمل.
- إرشاد الموظفين الذين ينخفض مستوى أدائهم عن المستويات المحددة.
- تفهم دوافع الموظفين ودراسة حاجتهم وتحسين العلاقة مع بعضهم البعض

خامساً: الرقابة:

هي الوظيفة التي عن طريقها نستطيع قياس الأداء وتقييم النتائج وتصحيح الانحرافات بما يضمن سير الأعمال وفقاً للخطط الموضوعة.

ويُقاس الأداء بمقارنته مع المعايير التي تتضمن الخطة، ويجب تحديد الانحرافات السلبية للتعرف على أسبابها ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاجها وتصحيحها.

وتتضمن الرقابة بالنسبة لمدير المكتب الآتي:

- تحليل استخدامات الأجهزة المكتبية للتأكد من حسن استخدامها وضبط تكاليف تشغيلها وصيانتها وتقرير ما إذا كانت تحتاج إلى استبدال.
- مراقبة البيئة المادية للأعمال المكتبية للتأكد من توفر عناصرها المناسبة لحسن سير العمل والمحافظة على صحة العاملين مثل (درجة الحرارة والإضاءة والرطوبة.... إلخ).

- تقييم أداء العاملين للتعرف على جوانب القوة والضعف والعمل على تطويره وذلك من خلال تقارير الكفاية وأساليب تقويم الأداء.

مواصفات الإدارة الناجحة

يعتمد نجاح أي شركة أو مؤسسة عمل على الإدارة بشكل أساسي ووفقاً للعديد من الدراسات، فإن مستوى مشاركة الموظفين وأدائهم في الشركة يزداد بوجود إدارة ناجحة وقادرة على التعامل مع موظفيها بصورة صحيحة، كما تنعكس الإدارة الناجحة على رغبة الموظفين في البقاء في الشركة والعمل بها لأطول فترة ممكنة ولا تقتصر الإدارة الناجحة على إدارة مسئوليات الموظفين وتوزيع المهام أو الدخل أو غيرها من المهام الإدارية بل تتعدى مسئولياتها لتشمل تحفيز الموظفين على العمل، ودعمهم وتشجيعهم وأن تكون مصدر إلهام لهم بالإضافة للعديد من المهام وسيتم عرض بعض الصفات التي تتميز بها الإدارة الناجحة.

صفات الإدارة الناجحة

يوجد العديد من الصفات التي تتمتع بها الإدارة الناجحة وفيما يلي أبرز تلك الصفات:

تقدير الموظفين:

يعد التقدير إحدى الحاجات الأساسية لكل موظف في مكان عمله، والإدارة الناجحة قادرة على إظهار التقدير لجميع موظفيها، والاعتراف بجهودهم المبذولة لتطوير العمل، والتفاعل الإيجابي مع تلك الجهود، ويمكن إظهار التقدير من خلال العديد من الممارسات مثل: شكر الموظفين المميزين والثناء عليهم، أو تحفيزهم بإقامة حفلة صغيرة، أو منحهم إجازة إضافية، أو وضع جائزة لأفضل موظف لهذا الشهر، أو نشر الإنجازات على الصفحة الرسمية للشركة، إذ إن تلك الممارسات البسيطة ستزيد من إقناع الموظفين

وتميزهم، ومشاركتهم في المشاريع وترفع من معنوياتهم وتشعرهم بالرضا عن عملهم وإدارتهم.

○ التواصل المفتوح

تعد مهارات التواصل إحدى المهارات الأساسية المطلوب توفرها في الإدارة، والإدارة الناجحة تبقى التواصل مفتوحاً مع جميع الموظفين وبجميع أشكاله، سواء وجهاً لوجه، أو عبر وسائل التواصل الاجتماعي، ورسائل البريد الإلكتروني، ويساعد التواصل المدير على التعرف أكثر على موظفيه وعلى احتياجاتهم، ومساعدتهم في أداء أعمالهم على أفضل وجه، ويمكن الإبقاء على التواصل المفتوح مع الموظفين من خلال بعض الممارسات، مثل تمكين الموظفين من التواصل مع الإدارة ومناقشة الأمور المتعلقة بالعمل في أي وقت، والتأكيد على مبدأ الحرية والصدق عند التواصل، حتى لا يشعر الموظف بالخوف من فقدان وظيفته عند تقديمه لأي شكوى أو طلب المساعدة.

○ الصفات القيادية

تتمتع الإدارة الناجحة بالعديد من الصفات القيادية، وهذا يجعلها قادرة على الاستفادة من إمكانيات موظفيها على أكمل وجه، وتعزيز مشاركتهم، وبالتالي تعزيز نجاح الشركة، ومن أهم الصفات القيادية للإدارة الناجحة الاستفادة من رغبة الموظفين في النجاح وإلهامهم لتحقيق ذلك الهدف، والتعامل بكل شفافية وصدق بأقوالها وأفعالها مع الموظفين معاً يزيد من الثقة والولاء بين الموظفين أنفسهم من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى، كما تمثل الإدارة الناجحة القدوة الحسنة لموظفيها، فهي لا تكتفي بتوزيع المهام على الموظفين بل تتواجد في مكان العمل، وتشاركهم أحياناً في العمل لتكون قدوة لهم.

○ الذكاء العاطفي:

أصبح الذكاء العاطفي من المهارات الأساسية التي لا يمكن تجاهلها في مكان العمل، والإدارة الناجحة قادرة على التعرف على مشاعر الموظفين والتعامل معها بصورة إيجابية، بالإضافة إلى قدرتها على قيادة الموظفين بصورة فعالة حتى بازدياد ضغوط العمل، وفي أصعب الأوقات بهدوء ودون التأثير على جودة العمل وكفاءته، ومن الممارسات التي تدل على انصاف الإدارة بالذكاء العاطفي ما يلي: القدرة على اتخاذ القرارات في مختلف الظروف وتقبل الوقوع بالخطأ سواء من قبل الموظفين أو المدير نفسه، القدرة على ضبط المشاعر والتحكم بها، وعدم السماح لها بالتأثير على القرارات المتخذة.

○ مهارات الاستماع

الإدارة الناجحة على استعداد كامل للاستماع لاقتراحات وأفكار موظفيها وآرائهم، فهي تدرك أهمية أن يعرف الموظفين أن أفكارهم وآرائهم والاقتراحات التي يقدمونها هي موضع اهتمام، ومن الممارسات التي تدل على التمتع بمهارات الاستماع ما يلي: توفير وقت كاف للاستماع للموظفين بتركيز، وسؤال الموظفين بشكل دوري عن آرائهم ومقترحاتهم في حال وجدوا صعوبة في تقديمها، ولاستفادة من الآراء والمقترحات القيمة في تطوير العمل.

○ التفكير الاستراتيجي

أثبت التفكير الاستراتيجي فعاليته في إيجاد الحلول للمشكلات المختلفة والقدرة على التفكير بطريقة إبداعية خلاقة، وهو من الأمور التي يجب أن تمتلكها الإدارة الناجحة، بحيث تكون على استعداد دائم لتعديل قراراتها تبعاً لما يعترضها من تحديات غير متوقعة، أو لاقتناص الفرص المفاجئة، ويمكن تنمية التفكير الاستراتيجي من خلال بعض الممارسات مثل: المرونة سواء في طريقة التفكير، أو في تجربة أساليب وطرق جديدة، والتفكير بمستقبل الشركة وبظروفها التشغيلية، مع تبني نظرة إيجابية نحو المستقبل.

○ الإبداع والابتكار

تعزز الإدارة الناجحة من الإبداع والابتكار، وتشجعهما لدى موظفيها، فهي لا تخشى من تجريب كل ما هو جديد، وهذا بدوره سيطور من الشركة في ظل التغيرات المتسارعة في سوق العمل، ومن الممارسات التي تساعد في تنمية الإبداع والابتكار في الشركة ما يلي: السعي وراء تحقيق الأهداف، والتخلي بالانفتاح والمرونة، وتشجيع الموظفين على قضاء بعض الوقت في التفكير بأفكار جديدة من خلال تجربة العصف الذهني، وغيرها من الممارسات.

وظائف الإدارة الخمسة

(التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة)

مدخل:

قد تسمع هذه الأسئلة، أو قد يتبادر بعضها إلى ذهنك، وهي "ماهي الإدارة؟ من هو المدير؟" أو قد تقول لنفسك "أنا موظف فقط، فما حاجتي لمعرفة العملية الإدارية؟! أليس هذا هو عمل الرؤساء والمدراء؟!"

في الواقع، كلنا مدراء، فمهما يكن موقعك أو وظيفتك يستلزم عليك أحياناً إدارة بعض الأمور. وحتى يمكنك إدارتها بشكل جيد، عليك أن تعي العملية الإدارية وعناصرها الرئيسية ومبادئها العامة.

لذا.... سنحاول هنا تبسيط هذه العملية، وشرحها بشكل موجز، يكفي لأن تتكون لدى الفرد منا صورة عامة عن هذه العملية الهامة.

الوظائف الخمسة:

- **التخطيط:** هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.
- **التنظيم:** يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.
- **التوظيف:** يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة.
- **التوجيه:** إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.
- **الرقابة:** الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

✓ الوظيفة الأولى: التخطيط

غالباً ما يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

- ماذا تريد أن نفعل؟
- أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
- ماهي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
- ماهي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة، التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

- تحديد الموارد المطلوبة.
 - تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين مدراء) المطلوبين.
 - تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).
 - تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.
- يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:
- التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.
 - التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.
 - التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

أنواع التخطيط الثلاثة:

□ أولاً: التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشئون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.

■ تطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

□ **ثانياً: التخطيط التكتيكي:**

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسئولاً عن إنجازها، التخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

✓ **ثالثاً: التخطيط التنفيذي:**

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة، أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

□ **خطوات إعداد الخطط التنفيذية:**

- **الخطوة الأولى:** وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.
- **الخطوة الثانية:** تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
- **الخطوة الثالثة:** تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.
- **الخطوة الرابعة:** تقييم البدائل: عمل قائمة بناء على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.
- **الخطوة الخامسة:** اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

- **الخطوة السادسة:** تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.
- **الخطوة السابعة:** مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

✓ الوظيفة الثانية: التنظيم

التنظيم بين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و "ريموند انتر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرفا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

■ هناك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
 - تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
 - تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
 - تصميم مستويات اتخاذ القرارات.
- المحصلة النهائية من عملية النهائية من عملية التنظيم إلى المنظمة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

✓ ماذا يعمل التنظيم؟

العمية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقاً في عملية التخطيط أمراً ممكناً بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

- **توضيح بيئة العمل:** كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحاً. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.

- **تنسيق بيئة العمل:** الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرف.
- **الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات:** العلاقات الرسمية بين الرئيس والمروءس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.
- "بالنكت" و "انتر" يستمران فيقولان إنه بتطبيق العملية التنظيمية ستمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

○ **الخطوة الأولى:** احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملئ على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء غدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضاً قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

○ **الخطوة الثانية:** تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ماهي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

○ **الخطوة الثالثة:** تصنيف الأنشطة:

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

- فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... إلخ).
- وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

○ الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بجاية وأثناء العملية التنظيمية.

■ الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

- يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.
- يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح)

الوظيفة الثالثة: التوظيف

الناس المنتمين لشركتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف. المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لمليء المواقع الشاغرة فيها م خلال التوظيف.

التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة.

يمكن تبين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الوارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل وإنهاء الخدمة.

والآن سنتعرف على كل واحدة من هذه المهام الثماني عن قرب.

■ مهام التوظيف الثمانية:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية:

الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي:

- التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.
- مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات

○ ثانياً: توفير الموظفين:

في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكلليات التجارية، ومصادر (داخلية و / أو خارجية) أخرى. وحالياً بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الانترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثاً: الاختيار:

بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملء بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

○ رابعاً: التعريف بالمنظمة:

بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجّه بالمنظمة. عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة.

○ خامساً: التدريب والتطوير:

من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة.

التدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

التطوير: يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

○ سادساً: تقييم الأداء:

يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

○ سابعاً: قرارات التوظيف:

قرارات التوظيف كالمعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

○ ثامناً: إنهاء الخدمة:

الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضاً.

✓ الوظيفة الرابعة: التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحياناً على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركيز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعلاً عليه أن يكون قيادياً فعلاً، فحسن قدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

■ متغيرات التوجيه:

أساس توجيهاتك لمرؤوسيك سيتركز حول نمطك في القيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقيد) وطريقة في اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:

- معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
- التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.
- الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.
- تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.
- بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضاً:
- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
- جعل الأوامر واضحة ومختصرة.

- متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية **سنتعرف الآن على المزيد من المعلومات حول العملية التوجيهية.**

■ إرشادات حول عملية التوجيه:

المقترحات التالية مقتبسة من "ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبين ليستار بيتلز وجون نيس تروم.

➤ **لا تجعلها نزاع من أجل السلطة:** حاول أن تركز اهتمامك – واهتمام الموظفين – على الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هي أن تخيل أن هذا هو الواضع التي تقتضي به الأوامر، فهو ليس مبنياً على هوى المدير.

➤ **تجنب الأساليب الخشنة:** إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة.

➤ **انتبه لكلماتك:** الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضاً مراقبة نبرة صوتك. معظم الناس يتقبلون حقيقة أعمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.

➤ **لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء:** أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف دعهم يؤكدون فهمهم يجعلهم يكررون ما قلته.

➤ **تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة:** أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة سوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما يعد.

➤ **لا تعطي الكثير من الأوامر:** المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين. اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.

- أعطهم التفاصيل المهمة فقط: بالنسبة للمساعدين القداماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.
- انتبه للتعليمات المتضاربة: تأكد من أنك لا تقول لموظفين أمراً ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.
- لا تختار العامل المستعد للعمل فقط: تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته وتأكد أيضاً من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضاً.
- حاول عدم تمييز أي شخص: من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة. حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.
- الأهم من جميع ذلك، لا تلعب "التسديدة الكبرى": المشرفين الجدد يخطئون أحياناً بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر مضجاً فغالباً ما يكونون أكثر قرباً من موظفيهم.

✓ الوظيفة الخامسة: الرقابة

التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها، في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

■ خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط. في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العملية يمكن تحصر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

■ **إعداد معايير الأداء:** المعيار أداء قياس، كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراقب أداء الناس واسلع أو العمليات. المعايير تستخدم لتحديد التقدم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيًا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعاً إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التقنية. فيما يلي وصف لكل نوع:

○ **المعايير الإدارية:** تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، تعبر المقاييس الإدارية عن من ، متى ، لماذا العمل.

■ **مثال:** يطالب مدير المبيعات بتقرير شهري من كل الباعة يبين ما تم عمله

■ خلال الشهر.

○ **المعايير التقنية:** يحدد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والمواد، والآلات، ومعدات السلامة، والموردين، يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية.

● **مثال:** معايير السلامة أُمليت من خلال لوائح الحكومة.

■ **متابعة الأداء الفعلي:** هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.

- **قياس الأداء:** في هذه الخطوة، يقيس المديرون الأداء ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة – خلال الحدود المفترضة – فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.
- **تصحيح الانحرافات عن المعايير:** تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخية جداً أو صارمة جداً. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها، وأخيراً، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاماً رديئة عند تحديد الإجراءات التقويمية الواجب اتخاذها.

■ مفهوم المكتب

يبقى مفهوم المكتب كما هو المكان الذي تزاوّل فيه الأعمال المكتبية المختلفة، وقد تطورت الأدوات والأجهزة بداخله عبر الأزمنة، حيث دخلت عليه بعض الأدوات الحديثة مثل الآلة الكاتبة واستمرت لفترة طويلة غيرت من أسلوب وطبيعة العمل المكتبي، تلا ذلك ظهور بعض الوسائل والأدوات الأكثر تقدماً مثل الهاتف والآلة الحاسبة اليدوية وأجهزة معالجة البيانات باستخدام بطاقات التثقيب" واستمرت تؤدي دورها حتى ظهرت أخيراً وسائل أكثر تطوراً تخدم العمل المكتبي مثل أجهزة الحاسب بأنواعها والفاكسات المستخدمة في نقل البيانات والمعلومات وأجهزة الاتصالات الحديثة باستخدام الحاسبات مما أدى إلى تغير الكثير من المفاهيم المتعلقة بالمكتب ودوره في المساعدة في عملية صنع القرار.

✓ تعريف المكتب

- هو المكان الذي تزاوّل فيه جميع الأنشطة المكتبية (كاستلام الأوراق والمعلومات وفرزها وتبويبها وتصنيفها وتسجيلها وحفظها واسترجاعها وتداولها... إلخ).
- والبعض يرى أن المكتب (هو قناة الاتصال التي بواسطتها يتم انسياب المعلومات إلى المنظمة وخروجها منها ويقوم بعملية الاتصال الداخلي والخارجي وتنسيق نشاطات الإدارات المختلفة
- أنشطة في المنظمة وفيه يتم الإعداد والاحتفاظ بالسجلات والملفات الخاصة بنشاطات المنظمة المختلفة).

✓ أنشطة المكتب:

يقوم المكتب بنشطة متعددة داخل المنظمة ومنها:

- يساهم في نقل وتبادل المعلومات والبيانات بين إدارات المنظمة والمنظمات الأخرى.
- يوفر للإدارة العليا الوسطى المعلومات المساعدة في اتخاذ قرارات
- يساعد إدارات المنظمة على إنجاز أعمالها بشكل منظم.
- يعتبر الذاكرة الحية للمنظمة لاحتفاظه بوثائق وسجلات تصور مختلف الأنشطة.

تدريبات الوحدة الأولى

تطبيقات

في ضوء ما تعلمت. ناقش بالتفصيل ما يلي:

- وضح مفهوم وأهمية الإدارة المكتبية؟
- اذكر وظائف الإدارة المكتبية؟
- عرف المكتب؟ وما هي نشاطاته؟

ثانياً: صحح الخطأ في العبارات التالية:

- التخطيط يعني ترتيب الموارد المادية والبشرية بأسلوب مناسب.
- الرقابة هي الوظيفة التي يتم من خلالها تحفيز العاملين.

ثالثاً: صحح الخطأ في العبارات التالية:

يوزع المدرب المتدربين إلى مجموعات ثابتة نسباً خلال الفصل التدريبي لغرض زيارة شركات ومؤسسات القطاع الخاص الكبرى بموجب خطة المدرب العملي، للاطلاع على الأنشطة المكتبية التي يقوم بها مدير المكتب وتقديم تقرير عن هذه الزيارة ليتم مناقشته عن طريق المجموعات في ورشة عمل تعقد بعد الزيارة وبرئاسة المدرب.

دورة الإدارة المكتبية

الوسائل المساعدة المستخدمة:

- -السبورة
- عرض عن طريق power point
- المناقشة الشفهية.
- تمثيل الأدوار

الوحدة الثانية

مدير المكتب

مدير المكتب

الأهداف:

عندما تكتمل هذه الوحدة سوف تكون قادراً على:

- أن تعرف مدير المكتب.
- أن تذكر مسؤوليات وواجبات مدير المكتب.
- أن تحدد علاقات مدير المكتب داخل التنظيم الإداري.
- أن تحدد صفات ومهارات مدير المكتب.

المحتوى:

- تشتمل هذه الوحدة على ما يلي:
- وظائف ومسؤوليات مدير المكتب.
- علاقات مدير المكتب.
- الصفات والمهارات الواجب توافرها في مدير المكتب.

مدير المكتب

مقدمة:

مدير المكتب اصطلاح يطلق على من يرأس مجموعة من الموظفين المكلفين بعمل أو أكثر من الأعمال المكتبية، ويتولى تنظيم وإدارة الأعمال المكتبية التي تسند للوحدة الإدارية التي يرأسها ويشرف عليها، وتختلف هذه الوظيفة في حجمها وتفصيلاتها من جهة إلى أخرى ولن يبقى مدير المكتب هو المحور الذي تدور حوله النشاطات والأعمال المكتبية في المنظمة.

وظيفة مدير المكتب:

تعتمد وظيفة مدير المكتب على حجم المنظمة وطبيعة عملها وعلى بنيتها التنظيمية، وفي وقتنا الحاضر أصبحت وظيفة مدير المكتب من الوظائف المهمة لما تقدمه من خدمات متميزة للمنظمة والتي لولاها لتعطلت كثير من الأعمال الإدارية والفنية.

وقد ازدادت أهمية وظيفة مدير المكتب مع تطور التجهيزات والآلات المكتبية وصارت تؤدي دوراً متميزاً في "انتاج وعرض البيانات والمعلومات اللازمة لعمليات التنظيم والتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا". وبذلك تغيرت النظرة إلى مدير المكتب ودوره الأوسع والأشمل في خدمة الإدارات الأخرى في المنظمة.

مسئوليات وواجبات مدير المكتب

- المسؤوليات والواجبات الفنية.
- المسؤوليات والواجبات الإدارية.

المسئوليات والواجبات الفنية:

تتركز مسئوليات وواجبات مدير المكتب في الأعمال الآتية:

أ - أعمال المحفوظات:

وهي الأعمال المتعلقة بحفظ الأوراق والوثائق الناتجة عن نشاطات المنظمة واللازمة لاستمرار هذه النشاطات، وقد اتسعت في الآونة الأخيرة مجالات المحفوظات فشملت الأنظمة اليدوية والآلية لحفظ المعلومات واسترجاعها ودخلت التقنيات الحديثة كافة المراحل التي تمر بها الوثيقة (نشأتها، حفظها، استرجاعها، استخدامها، تداولها، حمايتها، ترحيلها، إتلافها...) كما شملت أنظمة المصغرات الفيلمية مما يساعد على اختصار الأوراق والوثائق المحفوظة.

ب- أعمال الاتصالات الإدارية

وهي الأعمال المتعلقة بإجراءات المعاملات الواردة والصادرة، من استقبال واستلام وقيد وتسجيل وتوجيه ومتابعة.... إلخ، وتتطلب من مدير المكتب وضعها في إطار تنظيمي مناسب على مستوى المنظمة.

ج - أعمال السكرتارية الخاصة:

وهي الأعمال المكتبية المساعدة التي تتم في مكتب وزير أو وكيل أو مدير عام أو محافظ إلخ من مكاتب أحد المسؤولين كالأعمال الخاصة بالرد على المكالمات الهاتفية، وترتيب تنظيم المواعيد، واستقبال الزوار والمراجعين، وتنظيم السفريات، والاجتماعات.

د - أعمال تحرير المراسلات وإعداد التقارير

من ضمن ما يقوم به مدير المكتب من أعمال، تحرير المراسلات وإعداد التقارير، وأيضاً الإشراف على هذه الأعمال إذا ما أسندت

لموظفي قسمه، وتتطلب هذه الأعمال من مجير المكتب أن يمتلك مهارات وقدرات عالية في التعبير عن النفس بلغة سليمة خالية من الأخطاء وبأسلوب واضح وسهل.

هـ - أعمال النسخ

تتطلب أعمال النسخ في بعض المنظمات، إيجاد قسم مركزي يخدم كافة الإدارات، وشخصاً يرأس هذا القسم ويشرف على العاملين فيه وفي هذه الحالة تسند إلى مدير المكتب أعمال كثيرة كمراجعة المواد المطلوب نسخها وتوجيه النساخ فيما يتعلق بتنسيق الكتابة وتوزيع العمل بينهم مما يتطلب من مدير المكتب الإلمام بقواعد تنسيق الكتابة وإعداد المراسلات والمعرفة بأنواع التطبيقات المكتبية الحاسوبية واستخداماتها المختلفة.

و - أعمال الاستنساخ

ويقصد به إنتاج عدد من النسخ لورقة واحدة قد تكون تعميماً أو رسالة أو تقريراً.... إلخ، بحيث تكون النسخة مطابقة للأصل، وفي الآونة الأخيرة انتشرت آلات ومراكز التصوير وأجهزة معالجة الكلمات وأجهزة الكمبيوتر بحيث يمكنها إنتاج الصور بأعداد كبيرة وبشكل واضح، مما يتطلب كفاءة معينة لتشغيل هذه الآلات وهو الذي دفع المنظمات لتجميعها في قسم واحد يرأسه مدير مكتب لديه إلمام بأعمال الاستنساخ وأجهزتها الحديثة.

المسئوليات والواجبات الإدارية:

وتصنف إلى أربعة أنواع هي:

أ - مسئوليات وواجبات التخطيط.

ب - مسئوليات وواجبات التنظيم.

ج - مسئوليات وواجبات التوجيه والإشراف.

د - مسئوليات وواجبات الرقابة.

علاقات مدير المكتب

يأتي موقع مدير المكتب في الهيكل التنظيمي ضمن الإدارات التنفيذية وتتطلب طبيعة عمله أن يرتبط بعلاقات طيبة مع كل الأطراف داخل المنظمة "الإدارة العليا، والمرووسين، وزملاء العمل، وأفراد الجمهور" وفيما يلي نتناول هذه العلاقات وكيفية العمل على بنائها وتنميتها:

■ علاقة مدير المكتب مع الإدارة العليا:

- مدير المكتب الناجح من وجهة نظر الإدارة العليا هو الذي يعمل على تحقيق ما يلي:
- فهم أهداف ووظائف الإدارة العليا وسياستها والعمل على دعمها وتطبيقها بدقة.
- تزويد الإدارة العليا بالمعلومات الدقيقة والحديثة بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب.
- تمثيل الإدارة العليا أمام مرؤوسيه وإبلاغ أوامر وتوجيهات الإدارة العليا لهم بكل دقة.

■ علاقة مدير المكتب مع مرؤوسيه:

- مدير المكتب يمثل الإدارة العليا أمام مرؤوسيه وكذلك يمثل المرؤوسين أمام الإدارة العليا وعليه أن يحقق التوازن في هذه العلاقة ولذلك يجب عليه أن يقوم بالآتي:
- تقديم العون والنصح والإرشاد لهم بطريقة لطيفة ومحبة.
- تدريبهم وتشجيعهم لرفع كفاءتهم، وذلك عن طريق إلحاقهم بالبرامج الداخلية والخارجية.
- المساعدة على حل مشكلاتهم الإنسانية التي تعترض سير عملهم.
- العمل على رفع الروح المعنوية لهم بإشعارهم أن ما يؤديه من أعمال لها أهمية للمنظمة.

- توفير بيئة العمل المناسبة والمريحة لهم.
- إشراكهم في تطوير العمل بالإدارة.
- احترام وجهات نظرهم وأفكارهم وتشجيعهم على تقديم الآراء والمقترحات.
- الدفاع عن مصالحهم أمام الإدارة العليا وتحقيق مزايا جديدة لهم.
- تنمية روح العمل الجماعي بينهم.
- نقل وجهات نظرهم إلى الإدارة العليا بكل أمانة وإخلاص.
- **علاقة مدير المكتب مع زملاء العمل:**

إن عدم التعاون والتنسيق بين زملاء العمل يعتبر أكبر مسبب للصراعات التي تنشأ داخل منظمات الأعمال، لذلك يجب على مدير المكتب أن يعمل على تنمية وتحسين علاقاته مع زملائه في العمل من مديري الإدارات الأخرى ومديري المكاتب الآخرين، ويمكن تنمية هذه العلاقة باتباع الآتي:

- احترام وجهات نظر المديرين الآخرين وسماع آرائهم.
- التعاون والتنسيق معهم عن طريق الاجتماعات واللقاءات داخل المنظمة أو بصفة شخصية.
- مساعدتهم أثناء ضغط الأعمال وخصوصاً في المواسم.
- تبادل الآراء والخبرات والمعلومات مع المديرين الآخرين.
- الرغبة الصادقة في تقديم المساعدة والنصح.
- طلب المشورة منهم حول تطوير الأعمال المكتبية.

■ **علاقة مدير المكتب مع الجمهور**

من أهم العلاقات التي يجب على مدير المكتب تنميتها علاقته مع جمهور المنظمة لما لها من أثر على نجاحها وإظهارها بالمظهر الحسن أمام الآخرين ولذلك لابد عليه من القيام بالآتي:

- متابعة معاملات المراجعين والعمل على إنجازها دون تأخير.

- الاهتمام بمصالح المراجعين والاستماع إلى مشاكلهم والعمل على حلها بالطرق المناسبة.
- معاملة الزوار والمراجعين بلطف ولباقة والابتعاد عن الانفعال والتوتر مهما كانت الظروف
- إعداد لوحات إرشادية للمراجعين تبين مواقع الإدارات وكذلك الإجراءات بكل وضوح ودقة.
- الظهور بمظهر حسن لينال ثقة الزوار والمراجعين.
- توفير وسائل الراحة المناسبة للمراجعين والزوار في قاعات الاستقبال.
- **الصفات والمهارات الواجب توافرها في مدير المكتب:**

يمكن تقسم القدرات والمهارات الواجب توافرها في مدير المكتب إلى ثلاثة أنواع:

□ القدرات والمهارات الفنية وتشتمل على:

- أن يجيد مهارات الاتصال.
- القدرة على القيادة وحسن التوجيه.
- القدرة على تصنيف وفهرسة وترميز الملفات.
- القدرة على وضع معايير لقياس أداء الأعمال.
- القدرة على وضع الموازنات التشغيلية.
- **القدرات والمهارات الإنسانية وتشتمل على:**
- المعرفة بالعلاقات الإنسانية وأصول التعامل مع الآخرين.
- الإلمام بدوافع السلوك الإنساني والتنبؤ بالسلوك.
- القدرة على تفهم مشكلات العاملين وكيفية التغلب عليها بالأساليب المناسبة.
- القدرة على التوجيه والإرشاد الفعال للمرؤوسين.
- القدرة على توفير بيئة عمل مريحة ومناسبة للعاملين وللزوار والمراجعين.
- القدرة على التفاعل مع رؤساء الوحدات الإدارية الأخرى بكفاءة وفعالية.
- القدرة على تفويض الأعمال في حدود الصلاحيات الممنوحة.

■ القدرات والمهارات الفكرية:

- النظر إلى المنظمة كوحدة واحدة وأن المكتب جزء منها.
- القدرة على إنشاء وتصميم أنظمة جديدة للعمل لمسايرة الاحتياجات والتغيرات.
- القدرة على ترجمة العلاقات المعقدة والمتداخلة التي تسود المنظمة.
- الإلمام بمبادئ الإدارة وتطبيقاتها على الإدارة المكتبية.
- القدرة على تقييم الوسائل والطرق البديلة لحل المشكلات.

٤ – الصفات الشخصية لمدير المكتب:

- حسن المظهر والهندام وخلوه من الأمراض والعاهات.
- الأمانة والصدق والإخلاص في العمل كونه قدوة للآخرين.
- كتمان الأسرار سواء أسرار العمل أو أسرار الرؤساء أو أسرار العاملين.
- اللباقة وحسن التصرف مع الآخرين واحترام مشاعرهم وتفهم وجهات نظرهم.
- سرعة البديهة والقدرة على التخلص من المواقف المحرجة.
- الموضوعية في التعامل والبعد عن التحيز.

المهارات السلوكية لمدير المكتب

■ مهارات التحدث:

التحدث هو طريق القادة الإداريين لتوصيل أفكارهم وآرائهم وتوجيههم للتابعين سواء تم هذا من خلال المقابلات الشخصية (Inter Views) أو من خلال الاجتماعات (Meeting) التي يعقدها القادة للعاملين أو من خلال غيرها من وسائل الاتصال.

✓ تنمية مهارات التحدث:

- التعرف الجيد على الأفراد الذين تتحدث إليهم.
- استخدام الصوت والتركيز على محتوى التحدث.

- تجنب الأزمات اللفظية.
- إظهار قدر من الانفعالات المناسبة للحديث.
- الاهتمام بالنطق المناسب للكلمات ومخارجها.
- تجنب أخطاء الحديث القاتلة.
- مهارات الكتابة:
- تجنب أخطاء النحو/ الهجاء/ الإملاء.
- استخدام جمل قصيرة وسهلة.
- التعبير عن المعنى المقصود بأقل عدد من الكلمات.
- استخدام علاقات الترقيم والوقف.
- تجنب الأخطاء الشائعة.
- القراءة والاطلاع يؤديان لتطوير الكتابة.

■ مهارات القراءة:

معنى مهارات القراءة أن الموظف المكتبي الجيد يقرأ بسرعة ويستوعب ما يقرأ ليكون تصريفه للعمل سريعاً.

- ✓ عوامل مؤثرة على سرعة القراءة:
- الذكاء.
 - الخبرة.
 - الحالة النفسية.
 - أسلوب القراءة.
 - حالة الإبصار بالنسبة للعاملين.
 - الإضاءة الجيدة.

■ مهارات الإنصات:

مهارة الإنصات وثيقة الصلة بمهارة التحدث. وهناك فرق بين الاستماع والإنصات – الاستماع مرحلة أولى تسبق الإنصات وقل عمقاً من الإنصات.

- ويعاب كثيراً على القائد الغير منصت لأنه لا يعطي الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم.
- والقائد المنصت تكون قيادته أفضل بالنسبة للعاملين وبالنسبة للمنشأة لأنه يصبح ملماً بشكاوى أو آراء ومتطلبات العاملين، وبالتالي تصبح قيادته ففعالة تعتمد في الأساس على القيادة بالمشاركة.

■ مهارة التفكير:

- عملية التفكير تختلف من فرد لآخر لأن التفكير نوعاً من السلوك. وعمية التفكير هي عملية التصور لما هو ممكن أ، يحدث في المستقبل، ثم تنسق في نماذج مختلفة للوصول لقرار أفضل.
- ويختلف التفكير عن التخيل وأحلام اليقظة، فقد تؤدي إلى وسائل حل وهمية إذا ما صادفتك مشكلة ما، ولكن التفكير الهاديء الواقعي يؤدي إلى حد كبير للوصول لحل للمشكلة التي تواجهك.
- كلما زادت معرفة الفرد للمشكلة وجوانبها كلما كان أكثر قدرة على التعامل معها ولذلك يجبعلى الفرد أن يقوم بـ:

(تحديد المشكلة – عرض بدائل لحل المشكلة –

اختيار البديل المناسب لحل المشكلة).

وتذكر أن التفكير هو محور كل عملية اتصال:

فلا يمكن أن نتصور أن عملية اتصال جيد تتم دون أن يسبقها أو يصاحبها أو يتبعها قدر من التفكير.

فمثلاً:

الموظف المكتبي عندما يكتب 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:

- يساعد على مواجهة كثير من المشكلات التي تقابله في عمله اليومي فيجد الحل المناسب.
- الابتكار وتطوير العمل يكون نتيجة التفكير الجيد.
- تقليل المشاكل بالإضافة إلى أن التفكير الجيد في النهاية يؤدي لتحسين وتدعيم العلاقات في مجال العمل.

تدريبات الوحدة الثانية

تطبيقات

أولاً: في ضوء ما تعلمت. ناقش بالتفصيل ما يلي:

- من هو مدير المكتب؟
- اذكر بعضاً من المسؤوليات والواجبات الفنية لمدير المكتب؟
- ماهي مسؤوليات مدير المكتب المتعلقة بالتخطيط؟
- ماهي القدرات والمهارات الفنية الواجب توفرها في مدير المكتب؟
- اذكر أهم الصفات الشخصية لمدير المكتب؟

ثانياً: الجانب العملي:

زيارة ميدانية لمجموعات المتدربين وتحت إشراف المدرب للشركات والمؤسسات الكبرى والتعرف على الأنشطة المكتبية المختلفة لمدير المكتب ليتم مناقشة ما توصلوا إليه في ورشة عمل يديرها المدرب مع الاستعانة بالوسائل الآتية:

- عرض عن طريق power point
- السبورة
- تمثيل الدور
- المناقشة الشفهية.

الوحدة الثالثة

الاتصالات الكتابية

إعداد وكتابة الرسائل والتقارير

أولاً: الرسائل

■ أهمية كتابة الرسائل

- تعتبر الرسائل أهم وسائل نقل المعلومات والأفكار والحلول في الأعمال المكتبية.
- الرسالة شكل توثيقي مهم في الأعمال الرسمية الحكومية، وفي الأعمال التجارية.
- لا يمكن تصور نجاح الموظف والسكرتير اليوم دون إتقانه مهارات الكتابة وإلمامه بالحاسب اللي.
- تعتبر الرسالة وثيقة إدارية ووسيلة لنقل المعلومات من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر.
- تعرض الرسالة فكرة الإدارة أو القسم نحو مشكلة أو موضوع ما، وتقديم مقترحات تؤدي إلى حلول للمشكلة.
- الرسالة الجيدة تولد تأثيراً كبيراً على قارئها، وهي مرآة لكاتبها أو للجهة التي تمثلها.
- الرسالة تكون الانطباع الجيد لدى القارئ لجودتها، وشكلها، وتنسيقها، وقدة معانيها وتأثيرها.

■ مواصفات كتابة الرسائل:

- كتابة الرسائل الرسمية هي كتابة بلغة أدبية الجواب: خطأ.
- لا يتطلب الأمر أن تكون أديباً لتتجح في كتابة الرسائل. فالرسالة الرسمية ليست قطعة أدبية مليئة بالخيال والجمال اللفظي وإنما هي أسلوب منطقي

علمي متدرج في نقل المعلومات ومؤثر في طريقة عرضها بالأرقام والدلائل.
ولكن الكاتب الذي يملك مفردات لغوية متعددة يجيد استخدامها في مواقعها
المحددة، يملك قدرة أفضل في عرض الرسالة.

صح خطأ لا تختلف

○ صياغة الرسالة في موضوع من شخص لآخر

الجواب: خطأ.

○ الناس يختلفون في أسلوبهم، وما يملكونه من مفردات وطرق عرض، اكتسبها
كل فرد من خلال تعليمه وخبرته وممارسته وهواياته، ولكن الرسالة تتطلب
مهارات وقدرة في عرض الأخبار والمعلومات والحقائق بلغة سهلة متدرجة
وبدون حشو لفظي.

صح

○ الرسالة تتضمن موضوعاً واحداً وليس عدة مواضيع؟

الجواب: صح

○ فالرسالة يجب ألا تتضمن موضوعات متعددة وإنما موضوعاً واحداً يتم الرد
عليه، واستعمال تفاصيله. فلا يتم إعداد رسالة لشؤون الموظفين بنقل خدمات
موظف، وتضمين نفس الرسالة انتداب موظف آخر للعمل في مدينة أخرى.

الجواب: صح

○ ليس مهماً أن تكون الرسالة افتتاحية، ومقدمة، وخاتمة لها.

الجواب: خطأ.

لابد من مراعاة الأجزاء الأساسية للرسالة، حيث تتضمن الافتتاحية، ومتن الرسالة بفقراته، وخاتمته وسيتم تفصيل هذه الجوانب في الشروط الموضوعية للرسالة.

وعلى ضوء المناقشة السابقة يمكن تلخيص مواصفات الرسالة الجيدة في النقاط التالية: -

- الرسالة هي لغة رسمية رصينة علمية متدرجة في عرض المعلومات، وليست قطعة أدبية.
- صيغة الرسالة مهارة تتخللها معرفة وممارسة وخبرة مستمرة.
- صياغة الرسالة تحتاج إلى تحديد واضح لمضمون الرسالة.
- الرسالة تحتاج إلى وضوح ومباشرة في استخدام كلمات لا تقبل التأويل.
- الرسالة تحتاج إلى عناية في الصياغة الإملائية واللغوية.
- وبعد استعراض مواصفات للرسالة الواردة من رسالة سبق إرسالها من قبل الإدارة.
- التسلسل المنطقي لفقرات الرسالة.
- تزويد الرسالة بكافة البيانات والمعلومات.
- تجنب الإطالة والإسهاب والتكرار.
- اعتبار مقدمة الرسالة، مدخلاً مهماً لربط أحداث الموضوع.
- اعتبار خاتمة الرسالة، تحديداً دقيقاً لما هو مطلوب وتوصيات بالحلول.
- تجنب العبارات الدالة على الأمر والنهي وإذا كانت الرسالة رداً على رسالة واردة، فيكون الرد بطريقة مرتبة حسب نقاط الرسالة الواردة.

■ أنواع المراسلات

الرسالة الخارجية	وسيلة اتصال مكتوبة يتم تبادلها بين جهاز حكومي وجهاز آخر، أو بين جهاز حكومي وجهة أخرى في القطاع الخاص، أو بين مؤسسة خاصة وأخرى.
الرسالة الداخلية	وسيلة اتصال مكتوبة يتم إرفاقها بالمعاملة، مع التوجيه للجهة، والشرح بالمطلوب.
التعميم	وسيلة اتصال مكتوبة توجه للمستويات الإدارية المختلفة، وتتضمن تعليمات إدارية ومالية أو تفسيراً، بشأن العمل.
القرار	إصدار الإدارة بما تملكه من سلطة بمقتضى اللوائح في تعيين أو إنشاء وغير ذلك.

إرادة ملكية بالموافقة على موضوع معين سبق عره على مجلس الوزراء وأقره، مثال: الأنظمة – المعاهدات – الاتفاقيات..	المرسوم الملكي
رسالة يتم تلقيها من خلال البريد الإلكتروني، تتضمن أعمالاً رسمية أو إخبارية أو معلوماتية خاصة بالعمل.	الرسالة الإلكترونية
عبارة عن بيان يحتوي على معلومات ثابتة، وأمامها فراغات، تبعاً بمعلومات متفرقة.... مثال: الفواتير – الاتصالات – سجلات – تذاكر.	النموذج

■ أجزاء الرسالة

تمثل الرسالة عنوان تقدم وتطور الجهاز الإداري، بل إن الرسالة الجيدة والمعدة جيداً تعطي سمعة طيبة للمنظمة، ودخلاً وعملاً تجارياً متفوقاً، لذا يجب الاهتمام بالتالي:

- الاعتناء بأجزاء الرسالة.
- الاعتناء بالناحية الشكلية للرسالة (كورق الرسالة، ومقاسه، والطباعة، والهوامش.
- الاعتناء بالناحية الموضوعية للرسالة (كوضوح الرسالة، وإيجازها، ودقتها في التعبير، واللطافة. ويأتي الحديث الآن عن:

يتم متابعة هذه الأجزاء عملياً من واقع النموذج رقم (١) والنموذج رقم ()

رقم الرسالة	تحمل كل رسالة رقماً حسب التصنيف التسلسلي المتبع في الإدارة.
تاريخ الرسالة	يطبع تحت رقم الرسالة بالهجري ويفضل بالميلادي أيضاً.
اسم وعنوان الجهة الرسالة.	غالباً ما تكون لكل جهة أبواك رسمية مطبوع عليها اسم الجهة.
الموضوع	سطر يحدد موضوع الرسالة، يوضع في الأعلى قبل بدء الرسالة ويكون في حدود ٤ - كلمات.
المرفقات	تكتب أسفل التاريخ مباشرة، ويكتب أمامها عدد ونوع المرفقات. وفي حالة عدم وجود مرفقات مع الرسالة يكتب في هذه الخانة (بدون)، والمرفقات تسهل تداول الرسالة مع مرفقاتها سواء عند استلامها أو تسجيلها في الصادر.
اسم وعنوان المرسل إليه	أي الجهة المرسل إليها الرسالة، واسم الوظيفة، وتبدأ باللقب الوظيفي

(معالي) (سعادة) (السيد)، ويتم التركيز على الوظيفة، ولا بأس من كتابة الاسم يسبقه اللقب، وأسفل الاسم اسم الوظيفة (جرت العادة على عدم كتابة الاسم والأفضل كتابة الاسم. فالمخاطبة التي تتم بصفتيه الرسمية والشخصية، أكثر وقعاً وتقديراً).	
تستخدم في المملكة العربية السعودية، عبارة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وهي الأفضل، وكثير من المراسلات تستخدم عبارة: بعد التحية والاحترام – وغير ذلك.	تحية الافتتاح
وهي رسالة يتم تلقيها من خلال البريد الإلكتروني، تتضمن أعمالاً رسمية أو إخبارية أو معلوماتية خاصة بالعمل.	الرسالة الالكترونية
وهو أهم أجزاء الرسالة وينقسم إلى ثلاث فقرات:	جسم الرسالة الفقرة الأولى:

مدخل الرسالة: وفيها يتم الإشارة إلى رقم وتاريخ الرسالة، والتي يتم إعداد الرسالة رداً عليها، أو الإشارة إلى تقرير أو تحضير الاجتماع... إلخ. أما إذا كانت الرسالة ليست رداً على خطابات سابقة أو قرارات أو محاضر سابقة، فإن الرسالة تبدأ عادة بتحديد الغرض أو المبرر لإعداد الرسالة. المتن الرئيسي للرسالة: وتضمن ترتيباً للأفكار والمعلومات، وعرضاً منطقياً لها.	الفقرة الثانية:
خاتمة الرسالة: وهي أيضاً على درجة من الأهمية، يتم فيها نقل ما يأمله الكاتب من الرسالة من اتخاذ الإجراء المناسب أو المحدد (نأمل - نرجو - نوصي - نقترح - نتطلع...).	الفقرة الثالثة:
وهي عبارة تختلف الإدارات على صيغتها، حيث جرت العادة في المراسلات الحكومية عن استخدام	التحية الختامية للرسالة

عبارات (تقبلوا سعادتكم تحياتنا) (مع أطيب التحيات).	
ويكون أسفل الرسالة على الجهة اليسرى، ويتكون من وظيفة الموقع، ورسم التوقيع، واسم الموقع.	التوقيع
يضع الناسخ رمزاً يستدل منه عند قراءة الخطاب على معرفة اسم الناسخ، ويتم تأشير محرر الرسالة أسفل الخطاب على الركن الأيمن (التركين) لإعطاء الدلالة للمسؤول الأعلى أنها روجعت، بالإضافة إلى أنها تستخدم أحياناً لإعفاء المسؤول من تحمل المسؤولية. أما صور الرسالة، حيث يتم إبلاغ مضمون الرسالة إلى جهات أو وزارات أخرى بخلاف الجهة المرسل إليها أصل الرسالة. وتكتب صورة مع التحية إلى (يتم إعطاء تطبيقات وتمارين مختلفة لترسيخ طريقة إعداد الرسائل).	الرموز وصور الرسالة

سلمه الله

معالي الأستاذ الدكتور / أسامة بن صادق طيب

مدير جامعة الملك عبد العزيز

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

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

وتقبلوا معاليكم تحياتي

مدير مركز البحوث والتنمية

د. عبد الله معتاد صالح الخالدي

الرموز

توزيع الصور

■ الشروط الشكلية للمراسلات

أهم الشروط الشكلية للمراسلات تتركز في:

- ورق الكتابة.
- الهوامش.
- المسافات.
- الفقرات.
- مظروف الرسالة.
- أولاً: ورق الكتابة:

✓ لون الورق: اختيار ورق الكتابة من لون فاتح، ويعتبر اللون الأبيض هو الملائم، وتستخدم مكاتب الإدارات العليا، ألواناً كالأصفر الفاتح، والأخضر الفاتح وغير ذلك. كما أن النظام الخاص يستخدم أوراقاً جذابة وثقيلة.

✓ نوع الورق: اختيار ورق الكتابة يمثل أهمية كبيرة، نظراً لما يتبعها من حفظ وسهولة للتداول، وبقاءها في حالة جيدة فترات طويلة، فنوعية الورق لا تكون سميكة لكيلا تتضخم ويتسع حجم حفظ الملفات، كما لا يحبذ أن يكون الورق خفيفاً، فيسهل تمزقه بعد سنوات من بقاءه في الحفظ، وتعتبر جودة الورق، عنوان للجهة التي تستخدمه في مراسلاتها الخارجية، وتستخدم الجهات الإدارية العليا، وكبار المسؤولين، نماذج ذات جودة عالية في مراسلاتها الرسمية.

✓ هناك مواصفات ومقاييس لورق الكتابة تستخدمها المنظمات الحكومية والشركات الكبرى. والمقاييس الرسمية للأوراق الحكومية في المملكة هي كالتالي:

- الرسائل الخارجية (٢١ سم X ٢٩,٧ سم). ويرمز له بالرمز A4
- المذكرة الداخلية (١٧,٦ سم X ٢٥ سم) ويرمز له بالرمز A5
- الإحالات (١٠,٥ سم X ١٤,٨ سم) ويرمز له بالرمز A6

(ويعرض المدرب، الأشكال المختلفة للأوراق الرسمية، وألوانها وتكلفتها).

■ الهوامش:

هي المساحات المتروكة على حافة الورقة من الجهة اليمنى والجهة اليسرى ومن أعلى الورقة وأسفلها، وهناك مقاييس يعرفها النساخ، ويتفاوت استخداماتها للمسافات تبعاً لرغبتهم في إظهار جاذبية الورقة وإعداد الرسالة، وكذلك مراعاة لنمط ملفات الحفظ، والتخريم، والتدبيس، وأفضل الهوامش على الورقة تكون حسب التالي:

- هامش أيمن ٣ سم - ٤ سم لإتاحة الفرصة لتخريج الورقة

- هامش أيسر ٢ سم
- هامش علوي ٣,٥ سم - ٥ سم.
- هامش سفلي ٣ سم

٣ - المسافات:

توزيع المسافات بين السطور يأخذ شكلاً نمطياً موحداً، ليعطي الورقة مظهراً جذاباً، ويتم التعرف من خلاله على لفقرات بمجرد النظر، فلا تتداخل السطور مما يعطي للورقة شكلاً غير منسق.

ويفضل أن يكون المسافة بين السطر والسطر ١ سم تقريباً، والمسافة بين فقرة وفقرة أخرى (٢ سم تقريباً).

٤ - الفقرات:

كل رسالة تحمل موضوعاً واحداً، ولكنها تتكون من مجموعة من الأفكار، تأتي متواترة ومرتبطة. وكل فكرة تكتب في فقرة واحدة، وتبدأ بسطر جديد، يبعد قليلاً إلى الداخل عن مستوى بدء الكتابة في الفقرات.

(1) مظروف الرسالة:

توضع الرسالة في مظروف يتناسب مع حجم المعاملة، وأهميتها. فالرسائل المهمة، حتى لو كانت ورقة واحدة، توضع في ظرف A4 دون أن تثنى كما أن العنوان يفضل أن يطبع كاملاً على المظروف.

تمثل الرسالة عنوان تقدم وتطور الجهاز الإداري، بل إن الرسالة الجيدة والمعدة جيداً تعطي سمعة طيبة للمنظمة، ودخلاً وعملاً تجارياً متفوقاً، لذا يجب الاهتمام بالتالي:

الشروط الشكلية للمراسلات

الشروط الموضوعية للمراسلات

أهم الشروط الموضوعية للمراسلات تتركز في:

- وضوح معاني الرسالة.
- إيجاز واختصار الرسالة.
- اللطافة في التعبير
- ونشرح هذه الشروط، مع إعطاء تطبيقات لها في نهاية المادة العلمية.

■ وضوح معاني الرسالة:

- أن تتضح فكرة الرسالة في ذهن كاتبها، إذ لا يستطيع كاتب أن ينشيء رسالة إلا إذا كان فاهماً لموضوعها فهماً جيداً.
- أن يفهم الكاتب معاني ومدلولات الكلمات والعبارات التي يكتبها.
- أن يستخدم الكلمات والمفردات ذات المعاني المحددة التي لا تتحمل التأويل أو التفسير أو الرمز.
- لاتعني بالوضوح استخدام الكلمات العامية الدارجة.
- ألا يستخدم الكاتب الكلمات التي تحمل التسوييف وتعطي معاني عدم الحسم مثل (يبدو، ... أظن، ... من الممكن، ... اعتقد، ربما)

■ إيجاز واختصار الرسالة:

- عدم استخدام كلمات وعبارات تزيد عن حاجة الكتابة للشرح.
- عدم تكرار عبارات أو أرقام أو معلومات وردت في الرسالة.
- إدخال مواضيع لا علاقة لها بالموضوع.

- الرسائل الطويلة بما لا داعي لها توجب ملل القاريء واضاعته للجوانب المهمة في الرسالة كما أ، الإيجاز المخل بالرسالة يفقد الرسالة قيمتها.

■ اللطافة:

- عدم استخدام أسلوب التهجم أو التعنيف للرد على النقد أو الملاحظات.
- استخدام العبارات المرطبة للمواقف والهادئة والتي توصل المعاني.
- استخدام العبارات التي تدل احترام الطرف الآخر، والترحيب بخطابه، واستخدام عبارات التلطيف والمجاملة مثل نأمل - نرجو - يسرنا - يسعدنا - نشكركم- نتفهم ملاحظتكم، وهكذا
- الابتعاد عن أسلوب التعالي والتكبر في المخاطبة والإشارة إلى حجم الإنجازات والتفاخر بها.

قائمة ببعض الكلمات السلبية التي لا يفضل استخدامها في كتابة المراسلات

نلومكم	نرفض	لا يسرنا	إننا نكره
من المستحيل	لقد أزعجنا	أخطأتم	خيبتكم الآمال
لا يمكن	لسوء حظنا	أتلقتكم	
لقد أهملتم	غير مريح لنا	غير قادرين	
تدعون	تأخرتم	نأسف	
غير راضين	تشكون	غير مقبول	
فشلتكم	خيبتكم الآمال	لدينا	

ترددتم	نكره	غير مرغوب فيه غير عادل	
--------	------	---------------------------	--

قائمة ببعض العبارات السلبية وكيف يمكن تحويلها إلى عبارات إيجابية

عبارات سلبية	عبارات إيجابية
لقد تأخرتم كثيراً في رفع ميزانية إدارتكم.	إننا في انتظار استلام ميزانية إدارتكم.
لا يمكننا قبول تقريركم بسبب فشل الإدارة في إكمال تعبئة النماذج.	نرجو إعادة النظر في التقرير المرفوع لنا، واستكمال أجزائه بدقة، وذلك لتقديم الخدمة المطلوبة.
لا يمكنني الرد على رسالتكم وإرفاق المطلوب قبل العاشر من محرم.	سيكون الرد جاهزاً بالصورة المطلوبة في العاشر من محرم.
تقفل مكاتبنا (محلاتنا) الساعة الثالثة بعد الظهر.	تبقى مكاتبنا (محلاتنا) مفتوحة حتى الساعة الثالثة بعد الظهر.
لم تقرأوا الخطاب جيداً، وأنت ردودكم بعيدة عن المطلوب.	إننا نتفهم ردكم ونرجو أن تتاح لكم الفرصة لقراءة خطابنا، ودراسته.

دورة الإدارة المكتبية

قائمة ببعض عبارات الحشو والإطناب، وعبارات بديلة

حشو	تخلص من الحشو (بديل)
هناك الكثير من الأساليب التي يمكنكم الاختيار من بينها.	ويمكن الاختيار من بين عدة أساليب.
وهناك العديد من البدائل التي يمكنكم أن تفضلوا بينها.	يمكنكم المفاضلة بين عدة بدائل.
ومن المعتقد أننا سوف نحقق في المستقبل أهدافنا المرجوة.	اعتقد أن أهدافنا ستتحقق.
هناك زيادات قد تحققت في معدلات النمو بشكل أثر إيجابياً على تقدم العمل.	لقد أثرت الزيادة في معدل النمو على تقدم العمل.

تطبيقات على إعداد وكتابة الرسائل

التمرين الأول	يقوم المدرب بإعداد نماذج مراسلات بطريقة غير منسقة في مواضع غير صحيحة، ويكلف المتدربين بإعادة ترتيب الرسالة، ونسخها.
التمرين الثاني	تطبيقات على الشروط الموضوعية للرسائل: يقوم المدرب بتدريب المتدربين على كيفية تطبيق الشروط الموضوعية للرسائل من خلال اختيار مواضيع، يطلب فيها من المتدربين إعداد رسائل لجهات محددة، وحسب المواصفات الموضوعية لإعداد الرسائل.
التمرين الثالث	تطبيقات على الشروط الشكلية للرسائل: يقوم المدرب بتدريب المتدربين على كيفية مراعاة الشروط الشكلية التي تم شرحها بخصوص - الورق - الهوامش - المسافات - الفقرات.

قيام كل طالب بإعداد خطاب لكل من: مدير الجامعة، شكوى من صعوبة اختيار التخصصات المطلوبة. عميد كلية، توفير خدمة استخدام الانترنت في الكلية.	التمرين الرابع												
العبارات التقليدية: تميل الكتابات التقليدية إلى استخدام عبارات شاع استخدامها في كتابة المراسلات وتعمل الكتابات العصرية اليوم إلى استبدال هذه الكلمات الشائعة بعبارات أكثر طلاقة ورقة وفهماً بدلاً من تلك العبارات التضخيمية والمتحيزة القديمة. اقرأ العبارات التقليدية فيما يلي واختر عبارات أفضل منها: <table border="1" data-bbox="209 896 1106 1339"> <tr> <td>تجدون طيه</td><td>بالإشارة إلى خطابكم.</td></tr> <tr> <td>نرفق لكم</td><td>رداً على خطابكم.</td></tr> <tr> <td>للمعلومية والإحاطة</td><td>لغاية إعداد هذا الخطاب.</td></tr> <tr> <td>نود احاكتكم علماً.</td><td></td></tr> <tr> <td>قد جرى العلم بمضمونها....</td><td></td></tr> <tr> <td>إلخ.</td><td></td></tr> </table> مثال: (عبارة تقليدية) – نحيكم علماً بأن رسالتكم المؤرخة بتاريخ ٩٩١٤٢٧/٩ هـ قد استلمت ، وجرى العلم بمضمونها. (عبارة أفضل) يسرنا الرد على رسالتكم المؤرخة في ٩٩١٤٢٧/٩ هـ ونشكركم على ما تضمنته من بيانات.....	تجدون طيه	بالإشارة إلى خطابكم.	نرفق لكم	رداً على خطابكم.	للمعلومية والإحاطة	لغاية إعداد هذا الخطاب.	نود احاكتكم علماً.		قد جرى العلم بمضمونها....		إلخ.		التمرين الخامس
تجدون طيه	بالإشارة إلى خطابكم.												
نرفق لكم	رداً على خطابكم.												
للمعلومية والإحاطة	لغاية إعداد هذا الخطاب.												
نود احاكتكم علماً.													
قد جرى العلم بمضمونها....													
إلخ.													
العبارة المطولة: تستخدم بعض الرسائل عبارات درج استخدامها، ويمكن إعادة صياغته بطريقة مختصرة وجديدة. ادرس العبارات التالية، واختر عبارة مختصرة:	التمرين السادس												

عبارة مطولة	عبارة مختصرة
أنه لمن دواعي سرورنا وغبطتنا أن نرسل لكم. في المستقبل القريب. - لقد تم تحديد موعد للقائكم في المستقبل القريب. سوف نكون من الشاكرين لو تكرمتم وأرسلتم. لغرس جذور الصداقة والتعاون البناء بيننا. واضعين نصب أعيننا أمل الوصول. كل عام وحضراتكم جميعاً بخير. أنا شخصياً على وجه التقريب نرجو أن تحاولوا معرفة السبب في ذلك. ويرجع ذلك إلى. مثال: عبارة مطولة: لقد تم تحديد موعد للقائكم في / /	نأمل لقائكم

الاتصالات التحريرية

"مذكرة داخلية"

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى: جميع القطاعات في الجامعة

من: المشرف العام على الشؤون الإدارية والمالية.

التاريخ: ٢ / ديسمبر / ٢٠٢٤

الرقم: ١٥/٥٥/ش ع / ١٣٠/٥٠٠

الموضوع: استعمال نماذج المراسلات الإدارية

على جميع رؤساء القطاعات في الجامعة اتباع التعليمات الإدارية التالية وذلك من أجل تنظمي وتنسيق وتوحيد استعمال النماذج المعدة للمراسلات الإدارية:

- استعمال نموذج "الجامعة" رقم (٠٠٦٧ - ٩٣٥) للمراسلات الخارجية فقط، مثل التعامل مع المصالح الحكومية والمؤسسات والأفراد خارج المؤسسة.
- استعمال نموذج المراسلات رقم (٠٠٨٠ - ٩٣٥) أو نموذج المذكرة (٠٠٨٢ - ٩٣٥) في كافة المراسلات الداخلية بالمؤسسة، سواء ما بين الإدارات في داخل الأقسام.
- استخدام النموذج المسطر (٠٠٦٢ - ٩٣٥) للمسودات، الاجتماعات وخلافه.
- إن اتباع التعليمات الموضحة بعاليه سيؤدي إلى توحيد الشكل العام للمراسلات داخل وخارج المؤسسة، ويساعد في ترشيد المصروفات الإدارية.

أملين تعاونكم للعمل بما فيه مصلحة المؤسسة.

مع التحية....

توقيع

قرار إداري

إن عميد كلية الاقتصاد والتجارة

1. بناءً على الصلاحيات المخولة له.
2. وبناءً على القرار الإداري رقم ١٥٤٦/ك وتاريخ ٢٠٢٤/٦/١٠م والقاضي بتكليف الدكتور/ منسقاً لدبلوم النقل الجوي.
3. وبعد الاطلاع على التوصيف الوظيفي لمنسق دبلوم السكرتارية الطبية والمعتمد من قبل مركز البحوث والتنمية.
4. وانطلاقاً من مبدأ تنظيم العمل الإداري في الكلية والمراكز التابعة لها.
5. ولمقتضيات المصلحة العامة.

يقرر ما يلي

- مادة (١) – يكلف الدكتور / بالعمل منسقاً لدبلوم السكرتارية الطبية لمدة عام اعتباراً من تاريخ صدور القرار.
- مادة (٢) – تعتمد بطاقة الوصف الوظيفي لمنسق دبلوم السكرتارية الطبية على النحو المرفق بهذا القرار.
- مادة (٣) - يمارس منسق الدبلوم المسؤوليات والصلاحيات المحددة في بطاقة التوصيف الوظيفي، وبما لا يتعارض مع الانظمة واللوائح المعمول بها في الجامعة.
- مادة (٤) - يرتبط منسق الدبلوم والسكرتارية التابعة له إدارياً بمدير مركز البحوث والتنمية، والذي يرفع بدوره تقارير فصلية شاملة عن سير العمل بالدبلوم.
- مادة ٥ – على جهات الاختصاص العمل بموجبه وإنفاذه.
- عميد كلية الاقتصاد والإدارة

د.

صورة مع التحية لكل من:

مكتبنا، سعادة عميد خدمة المجتمع والتعليم المستمر، سعادة وكيل الكلية، سعادة وكيل الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي، سعادة وكيل الكلية للتطوير والعلاقات الأكاديمية، أصحاب السعادة رؤساء الأقسام العلمية بالكلية، سعادة مدير مركز البحوث والتنمية، سعادة مدير دائرة الكلية.

المملكة العربية السعودية

الرقم:

التاريخ: / / ١٤ هـ

أمر ملكي

الرقم أ / ١٢٢

التاريخ ١٤٢٧/٧/٢٥ هـ

بمعون الله تعالى:

نحن عبد الله بن عبد العزيز آل سعود ملك المملكة العربية السعودية

بعد الاطلاع على المادة الثامنة والخمسين من النظام الأساسي للحكم الصادر بالأمر

الملكي رقم أ / ٩٠ وتاريخ ١٤١٢/٨/٢٧ هـ.

وبعد الاطلاع على نظام الوزراء ونواب الوزراء وموظفي المرتبة الممتازة الصادر

بالمرسوم الملكي رقم م / ١٠ وتاريخ ١٣٩١/٣/١٨ هـ.

وبعد الاطلاع على نظام المناطق الصادر بالأمر الملكي رقم أ / ٩٢ وتاريخ ١٣١٢/٨/٢٧ هـ.

وبناء على الأمر الملكي رقم أ / ١٤ وتاريخ ١٤١٤/٣/٣ هـ.

أمرنا بما هو آت

أولاً/ تمدد خدمة صاحب السمو الملكي الأمير فهد بن بدر بن عبد العزيز أمير منطقة الجوف بمرتبة وزير لمدة أربع سنوات وذلك اعتباراً من ١٤٢٧/٢٤٨ هـ. ثانياً / يبلغ أمرنا هذا للجهات المختصة لاعتماده وتنفيذه.

عبد الله بن عبد العزيز

ثانياً: التقارير

الهدف التدريبي للوحدة:

تعلم كيفية عرض الحقائق لموضوع معين في تقرير يشتمل على التسلسل المنطقي وعرض تحليل البيانات، ومن ثم عرض النتائج مع تقديم المقترحات.

يتوقع بنهاية هذه المادة التدريبية على:

- وظائف التقرير وأهميته.
- أنواع التقارير.
- خصائص التقرير الجيد والأجزاء التي يتكون منها.
- خطوات إعداد التقارير
- كيف نحقق النجاح في امتلاك مقومات الإعداد الجيد للتقارير.

تعريف التقرير

- عرض كتابي أو شفوي للحقائق والبيانات الخاصة بموضوع معين، ومن ثم إعطاء توصيات لحل مشكلات العمل.
- عرض للحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة عرضت تحليلها بطريقة سلسلة ميسرة مع ذكر الاقتراحات التي تتناسب بالبحث التحليل.
- وسيلة لنقل المعلومات من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر.
- وثيقة إدارية للاتصال الكتابي من مختلف المستويات الإدارية تتضمن عرضاً وافياً للمعلومات المتعلقة بموضوع معين.

أهداف التقرير (وظيفة التقرير)

- إعطاء معلومات إدارية يحتاجها العمل.
- تفسير ظاهرة معينة يرتبط بها مستقبل العمل.
- عرض أفكار جديدة مفيدة لتحسين مناخ العمل
- تحريك سلوك العاملين وذلك بإقناعهم بأمر معين أو توجه معين.
- عرض نتائج موضوع ما، أو دراسة حالة معينة للتوصل إلى قرار بشأنها.

أهمية التقرير

- تستخدم التقارير لإعلام المسؤولين بمشكلات ومقومات الأداء في العمل.
- وسيلة اتصال هامة داخل المنشآت على اختلاف أنواعها وأنشطتها.
- تساعد التقارير المدراء في اتخاذ القرارات لما توفره من معلومات.
- وسيلة تخطيطية هامة تفيد في التنبؤ والإعداد لخطوات المستقبل.
- وسيلة رقابية هامة لمعرفة ما تم إنجازه وما لم يتم، وعقبات التنفيذ.

أنواع التقارير

■ التقارير الدورية Periodical Reports:

- التقارير الدورية هي التي تقدم بانتظام بعد انتهاء مدة زمنية محددة. وقد تكون هذه المدة أسبوعاً أو شهراً أو ربع سنة، أو عند انتهاء فترة زمنية مناسبة تراها الإدارة، فهناك تقرير مبيعات يومي وآخر شهري يمثل إجمالي التقارير اليومية، وهكذا.
- والتقارير الدولية عرض ملخص لأوجه النشاط خلال الفترة الزمنية المعد عنها التقرير الدوري.

■ التقارير غير الدورية Non Periodical Reports

- تغطي هذه التقارير فترات زمنية غير ثابتة، تختلف من تقرير إلى آخر، وعادة ما يرتبط إصدار مثل هذه التقارير بوقوع أحداث معينة.

■ تقارير تقدم العمل أو تقارير الإنجاز Progress Reports:

- تعد هذه التقارير لمتابعة مراحل تنفيذ مشروع ما، أو عملية معينة، فتعطي صورة للتقدم الذي حدث في تنفيذ أحد المشروعات مقارنة بالخطة الموضوعية.

■ تقارير الفحص والتحقيق Investigation and Examination

:Reports

- تقارير الفحص هي تحليل الظروف في الماضي والحاضر، لتكون أساساً للحلول والقرارات والخطط التي تتخذها الإدارة. ويتطلب تقرير الفحص تجميع وتسجيل بيانات مهمة لم تكن معلومة قبل الدراسة والفحص، وتحليل تلك البيانات للوصول إلى نتائج محددة.

■ تقارير التوصية :Recommendation Reports:

- تستهدف هذه التقارير إجراء دراسة حول موضوع معين، وإعطاء توصيات ومقترحات وحلول لهذا الموضوع.

■ التقارير الإخبارية :Informational Reports:

- إعطاء صورة حقيقية لما يجري وذلك من خلال عرض المعلومات عرضاً تحليلياً دون تقديم أي مقترحات.
- ومن هذه التقارير: التقارير الدورية، وتقارير تقدم العمل، وتقارير المبيعات، ومحاضر الجلسات، ومحاضر الاجتماعات.

■ التقارير التحليلية :Analytical Reports:

- تقوم هذه التقارير بسرد الحقائق والمعلومات المتعلقة بموقف معين، ثم تحليل هذا الموقف، ومن ثم تقديم المقترحات بشأنه. ومن أمثله هذه التقارير، تلك التي يعبها الخبراء في المنظمة حول مشكلة من مشكلات العمل، كتغيب العاملين أو تركهم المنظمة للعمل في منظمات أخرى.

■ التقارير الإدارية :Management Reports:

- بالرغم من أن مختلف أنواع التقارير في المنظمات هي تقارير إدارية لأنها توجه في الأصل إلى إدارة المنظمة، فإنه يمكن تبيان أهم التقارير الإدارية على النحو التالي:

- تقارير دوران العمل
- تقارير التغيب عن العمل.
- تقارير الإجراءات التأديبية للعاملين.

- تقارير تحسين الكفاءة والجدارة.
- تقارير الشكاوى والتظلمات.
- تقارير الحوادث وإصابات العمل.

■ التقارير المالية Financial Reports:

- لهذه التقارير أهميتها لما تتضمنه من بيانات مالية أو إحصائية، فهي تمثل أداة رئيسة من أدوات الإدارة في التخطيط والرقابة.

■ تقارير الرقابة والتدقيق:

- تعد هذه التقارير من قبل الجهات المعنية لتزويد المسؤولين بالمعلومات لاتخاذ الخطوات الضرورية في حالة وجود ثغرات أو عيوب.

■ التقارير التفسيرية:

- يتم في هذه التقارير الربط بين العلاقات المختلفة وإعطاء التفسيرات للمواقف التي تواجه المنظمة في مختلف مجالات العمل والإنتاج.

خصائص التقرير الجيد

الخصائص الشكلية:

- (انظر الخصائص الشكلية لكتابة الرسائل).
- إخراج التقرير وتقسيمه بشكل سهل وتحقيق المتعة للقارئ.
- الاهتمام بتنسيق الجمل، واستخدام العبارات والترتيب المنطقي للفصول.

الخصائص:

■ الوضوح:

وذلك بتجنب الألفاظ الغريبة، والغير شائعة. وعدم الإغراق في استخدام المصطلحات العميقة والاختصار على المصطلحات البسيطة التي لها علاقة بالموضوع.

■ الإيجاز:

تجنب الإفاضة والتطويل، والاختصار على ماله علاقة بالموضوع، وفي توصيل الأفكار. فكلما كان التقرير موجزاً ومرتباً، كان أفضل تأثيراً وقبولاً.

■ الإقناع:

من أهم مقومات التقرير، القدرة الإقناعية التي يحملها، وذلك من خلال العرض وإبراز قوة المقترحات، والاعتماد على الاستدلالات والوقائع التي تحفز على قبول التقرير.

■ الوسائل التفسيرية والإيضاحية:

○ استخدام الرسوم والأشكال البيانية والخرائط التنظيمية يساعد على توضيح الأفكار الواردة في التقرير. وتجنب القارئ الملل.

■ الموضوعية:

أن يقدم التقرير الحقائق دون تحيز وبطريقة غير شخصية.

أجزاء التقرير:

■ يتكون التقرير من عدة أجزاء:

- غلاف التقرير.
- صفحة الغلاف.
- قائمة المحتويات.
- المقدمة.
- هيكل التقرير.
- العرض والتحليل.

- النتائج والتوصيات.
- الخلاصة.
- الملاحق.
- قائمة المراجع.

خطوات إعداد التقرير:

■ تحديد الموضوع أو المشكلة وعناصرها.

أن يكون لدى الكاتب فكرة كاملة وواضحة عن موضوع الدراسة وما ينبغي عليه عمله من تحديد لإطار الدراسة وغيرها.

■ إعداد الهيكل الهام للتقرير:

ويتضمن ذلك تحديد البنود والعناصر الرئيسية للتقرير وترتيبها ترتيباً منطقياً، ومن ثم تحديد النقاط الفرعية لكل بند رئيسي مع ترقيم البنود الرئيسية ترقيماً مناسباً.

■ جمع البيانات والمعلومات وتنظيمها وتقويمها:

وتعتبر هذه الخطوة أهم الخطوات في إعداد التقارير، ويتوقف عليها نجاح التقرير.

■ تفسير البيانات وتحليلها:

يتولى معد التقرير والاستفادة من المعلومات التي جمعها بالقيام بتفسيرها واستخراج دلالاتها.

■ صياغة التقرير:

ويتوقف نجاح معد التقرير على قدرته ومهارته في صياغة التقرير، وإعداده في صورته النهائية وفق الشروط الموضوعية والشكلية المعدلة.

وأخيراً على معد وكاتب التقرير أن يسأل نفسه الأسئلة التالية: -

- قبل أن أبدأ الكتابة، هل فكرت جيداً بما أريد أن أكتبه؟
- ماذا يريد الطرف الآخر، أو ماذا يريد أن يعرف؟
- هل قدمت التقرير بوضوح ودقة.
- هل حذفت من التقرير الكلمات والتعقيدات والتعبيرات غير الواضحة؟
- هل استخدمت الجمل القصيرة؟
- هل يبدو التقرير مقنعاً؟
- هل جمعت المعلومات بشكل جيد؟
- هل المعلومات والبيانات كافية

تدريبات الوحدة الثالثة

تطبيقات

■ فيما يلي قائمة ببعض الموضوعات، والمطلوب، واختيار أحدها وكتابة تقرير حسب الأصول التي درستها: -

- كثرة المراجعين من الساعة 1 – 2.30 عن غيره من ساعات العمل، وتقديم المقترحات.
- عدم فعالية نظام الاتصال بالمنظمة، وكثرة شكاوى المراجعين من عدم الرد على المكالمات.
- عدم توزيع العمل بين الموظفين بشكل جيد.

■ افرض أنك تعمل في وزارة الصحة، وانتدبت لدراسة إمكانية إنشاء مركز صحي في مدينة الوجه. أكتب العناصر الهامة التي ترغب التركيز عليها لإعداد التقرير.

■ افرض أن حادث سير قد وقع بالقرب من مكان عملك نتيجة مغادرة عدد كبير من الموظفين في وقت واحد، أكتب تقريراً للمدير العام تقترح فيه سبل تجنب الخطر وتصحيح الوضع المروري.

■ أكتب تقريراً توضح فيه إنجازاتك ومكاسبك التي حققتها خلال عام.

■ أنت مدير إدارة في أحد المنظمات، وسيحال أحد مساعديك إلى التقاعد بعد فترة قصيرة، ولديك ثلاثة من الموظفين في الإدارة يشعر كل واحد منهم أنه له الحق في شغل تلك الوظيفة. طلب منك المدير العام أن تعد تقريراً تعرض فيه جوانب القوة والضعف لكل موظف، ومن يكون هو الأقرب لشغل الوظيفة استناداً لما تعرفه عنهم، ومدى أحقية أحدهم وملأئمه للوظيفة الشاغرة.

ثالثاً: إعداد المراسلات وحفظ الوثائق

- إعداد المراسلات وحفظ الوثائق
- وإعداد تقارير العمل
- تحرير المراسلات الإدارية.
- خصائص المكتوب الإداري.
- التحرير.
- الوثائق العادية للمراسلة الإدارية
- معلومات عن سلطة التوقيع.
- الموصلات – النسخ الثانية.
- الرسالة الشخصية.

تحرير المراسلات الإدارية

من خلال مميزات الأسلوب الإداري، يشعر المرء عند قراءة الوثائق الإدارية بغض النظر عن مؤلفها وكذا عن طبيعتها أن هناك وحدة في التعبير، وتجانساً في الأسلوب يميزها

عن المراسلة الخاصة والتجارية، وعن النصوص الأدبية ويدل على أن للإدارة أسلوباً خاصاً بها يعطي صبغة رسمية لكتاباتهما الإدارية.

أما لماذا تستعمل الإدارة أسلوباً خاصاً بها، ففي الواقع، كان من الواجب أن يحرر الجميع بنفس أسلوب الإدارة، لأنها لا تستعمل إلا صيغاً صحيحة نحوياً واصطلاحياً، كما أنها تعبر بكيفية واضحة ودقيقة، غير أن بعض الاعتبارات العامة، كطبيعة الإدارة وطبيعة مهمتها، وبعض الاعتبارات العملية، كالنصوص الإدارية التي هي وسائل العمل أدت إلى وضع بعض قواعد التحرير، وتحديد بعض الخاصيات التي نجدها على مستوى التعبير بواسطة صيغ وتعابير متداولة، وهكذا فإن للإدارة أسلوباً خاصاً بها، وذلك لعدة أسباب، لأنها منبثقة عن الدولة التي تعتبر في المجتمع الشخصية المعنوية العليا المكلفة بتمثيل الأمة والهر على الصالح العام، وتكتسي بذلك صفات أو خاصيات السلطة العمومية، فهي تأبى إلا أن تتحمل هذه المسؤولية تجاه مصالح الأفراد وانشغالاتهم، ويتجلى هذا الموقف في "الصيغة الرسمية" وفي أسلوبها اللبق.

ولا تجاوز في التعبير، ولا غموض في الألفاظ ولا إفراط في الكلام، فعليها أن تعزز سلطة الدولة واستمراريتها، كما أنها تتميز ببنية معقدة ولكنها مشبعة بنفس الروح، روح المصلحة العامة ولهذا يجب أن تبرهن عن فعاليتها وتعبر بوضوح وبكيفية مفهومة لدى الجميع، على أنه رغم حرصها على الدقة في الأسلوب تجتنب التعابير المعقدة والصيغ الفخمة أو الركيكة، وتسعى إلى استعمال أسلوب واضح وبسيط.

خصائص المكتوب الإداري:

بناء على الأسباب سالفة الذكر فإن المكتوب الإداري يتميز بالخصائص التالية:

- احترام التسلسل الإداري.
- روح المسؤولية.
- الموضوعية.

- المجاملة.

وفيما يلي نتناول بالتفصيل دراسة هذه الخصائص:

■ احترام التسلسل الإداري:

تشكل الإدارة بنية هرمية واسعة ومنظمة تسلسلياً، من قاعدة هذا الهرم إلى الزير الذي هو السلطة العليا في الوزارة توجد مجموعة معقدة من العلاقات التسلسلية، ويقوم أيضاً من الوزير إلى رئيس الدولة تسلسل بين المؤسسات السياسية. نجد إذن داخل الإدارة:

- سلطة تسلسلية تمارس من أعلى إلى أسفل.
- مرؤوسيه تسلسلية من أسفل إلى أعلى.

وينتج عن احترام التسلسل الإداري انضباط تعم بدونه الفوضى المطلقة في المصالح الإدارية، وتعتبر الكتابات الإدارية باستمرار عن هذا الاحترام بواسطة تعابير ومفردات خاصة.

كما إن ذوي الخبرة يعرفون علامات الاحترام الضرورية للمحافظة على التسلسل بين أعوان الإدارة، كذلك أن بعض التعابير وبعض المصطلحات لا تستعمل، إلا إذا كاتب الرئيس مرؤوسيه بينما تخصص الأخرى منها عند مكاتبه المرؤوس رئيسه، كما تستعمل تعابير خاصة في حالة ما إذا تكاتب موظفان متساويان أو في حالة تواضع الرئيس أما مرؤوسيه، فهكذا يكاتب الرئيس مرؤوسيه:

- يشرفني أن أطلب منكم حضور الاجتماع الذي سينعقد بمقر الوزارة.
- يشرفني أن أحيطكم علماً.
- أطلب منكم تسوية هذه القضية في أقرب وقت.
- أرجوكم السهر على تنفيذ هذه المهمة.
- أرجوكم أن تولوا اهتماماً بالغاً إلى إنجاز هذا المشروع.

- أكرم من الآن فصاعداً بالالتحاق بعملكم على الساعة السابعة والنصف.

وعند مكاتبة المرووس رئيسه يقول:

- يشرفني أن أقدم لكم بياناً عن نتائج مهمتي.
- يشرفني أن اعرض عليكم أسباب.
- يشرفني أن ألتمس منكم الأذن.
- يشرفني أن أوافيكم رفقته بالتقرير.
- اقترح التعديل الآتي للمشروع الذي يخص.

■ روح المسؤولية:

إن الكتابات الإدارية تلزم الإدارة أمام العموم، فالسلطة الموقعة للوثيقة هي أن تتحمل مسؤولية ما تتضمنه هذه الوثيقة ولول تصد عنها، وتتجلى هذه المسؤولية بالكيفية التالية:

- بيان السلطة الموقعة: يجب ذكر اسم الموقع بوضوح مما يعطي أهمية للتوقيع، كما يجب أن يكتب الاسم كاملاً أسفل توقيعه مع بيان صفته القانونية، وإن اقتضى الحال السلطة التي خولت له حق التوقيع.
- توقيع المراسلة مبدئياً من طرف أعلى سلطة في المصلحة، عملياً يؤدي تفويض التوقيع إلى مرونة في هذا المبدأ.
- تحرر المراسلة بصيغة المفرد المتكلم: ضمير المتكلم "أنا" يلزم مسؤولية المعبر. وبما أن الموقع يلزم نفسه ويلزم الإدارة كذلك، فيتعين عليه أن يعبر بتحفظ، كلما تعلق الأمر باتخاذ قرار لا يدخل في نطاق اختصاصاته، أو بتبليغ وقائع وتصريحات لم يتمكن من التحقيق منها.
- ويتعين كذلك عند تبليغ تصريحات الغير ألا يذكر تعريفه أو اسمه، والموقع نفسه هو الذي يتحمل المسؤولية، وعليه في هذه الحالة أن يتخذ احتياطاته، وهذا أيضاً من باب المجاملة إزاء الغير بحيث لا بد من التحري قبل توجيه التهمة.

■ الموضوعية:

تعمل الإدارة في خدمة الجميع والصالح العام، لذلك عليها أن تتصف بالنزاهة والموضوعية، كما يجب أن لا تعبر عن المشاعر الشخصية. فمجرد الوثيقة نادراً ما يكون موقعها، لهذا ينبغي أن يمسك عن الإعراب عن المشاعر، ومن جهة أخرى فإن الموقع لا يحرر باسمه، ولكن باسم الإدارة وبناء على المهام التي يزاولها داخل المصلحة، ويجب أن تكون الوثيقة الموقعة ممكنة القبول من طرف أي موظف أنيطت ه نفس المهام، فعلى المحرر إذن أن يتجنب التعابير التي يطغي عليها الطابع العاطفي والشخصي والتعسفي أو الانفعالي متمنيات، أمل، فرح، حزن، قلق.

■ المجاملة:

تعتبر المجاملة نتيجة للموضوعية، وهي واجبة عن المرعيين الذين هم أيضاً مواطنين جديرين، كذلك بالاحترام، وتطبق هذه المجاملة كذلك بين المصالح، حيث تتجلى في احترام الفوارق التسلسلية، فعلى المكتوب الإداري أن يتجنب التعابير المزعجة (المضايقة) أو المحتقرة، وكذلك التقديرات (الملاحظات) الصارمة.

هكذا لا يجوز أن تقول:

- لم أفهم كيف تمكنت من تحرير مثل هذا الطلب الرديء.
 - قراركم عبارة عن نسيج من البلاهة (الغباوة)، ولكن قراركم تنقصه الواقعية.
 - طلبكم تافه أو مثير للسخرية ولكن طلبكم لا أساس له من الصحة.
- ولكن استغراب كونكم قمتم بتحرير مثل هذا الطلب، ويتجنب المكتوب الإداري أيضاً إعطاء صيغة عنيفة للأجوبة السلبية التي هو بصدد التعبير عنها، سيما عند مكاتبة شخص من خارج الإدارة بل بالعكس أن يخفف من حدة هذه الأجوبة السلبية.

وهكذا لا تقول:

- أرفض طلبك، أو يؤسفني أن أخبرك بأن طلبك غير مقبول، بل تقول: في الظروف الراهنة لا يمكنني أن استجيب لطلبك.
- لو أخذت طلبك بعين الاعتبار وسيحظى بالقبول عندما تسمح الظروف بذلك.
- وعندما نريد أن نعبر عن أمر يجب تلطيف الصيغة المستعملة في التعبير ما عدا عند ضرورة فرض السلطة.

لا تقول مثلاً:

- انقل إلى هذا الملف بل أرجوك أن تتفضل بنقل هذا الملف إلى.
 - اعمل على أن تهتم أكثر بمعالجة القضايا بل، أولى اهتماماً في معالجة القضايا.
- وكما سبق القول بصدد الحديث عن المسؤولية، يجب تفادي تسمية الأشخاص الخارجين عن الإدارة كلما كان هذا الأمر يؤدي إلى إحراجهم.

هكذا لا يجوز أن نقول:

أبلغني الدكتور الشهاوي بأنكم قمتم بتصريحات خاطئة بشأن حالتكم الصحية، ل بلغني بأنكم قمتم بتصريحات خاطئة في شأن حالتكم الصحية.

وهناك صيغ أخرى تستعمل مثلاً:

- يبدو لي من المؤسف.
 - اعتقد أنه كان من الملائم جداً أن.
 - أعتقد أنه كان من الأفضل.
- وتساعد هذه الصيغ في التخفي من حدة التعبير عن عدم الرضى.

■ الحذر:

ترتبط هذه الصفة ارتباطاً وثيقاً بروح المسؤولية وبالموضوعية، والمجاملة، ويجب أن يتصف المكتوب الإداري دائماً بالحدز لأنه:

- إن الإجراء المتخذ من طرف موظف، يجب أن يكون ممكن القبول من طرف خلفه في نطاق استمرارية العمل الإداري.
- يلزم مسؤولية الإدارة بأكملها.
- كل خطأ أو إهمال أبرزه مكتوب إداري، سيعزيه الجمهور إلى مجموع الإدارة وحتى إلى الحكومة إن اقتضى الحال.
- كل حكم غير سليم يمكن أن يلحق ضرراً بالغاً وبدون مبرر بالشخص المعنى بالأمر.

نتيجة ذلك، سيحصل فارق دقيق في الإثباتات والتقديرات والتمنيات المعبر عنها غالباً بتحفظ، وكذلك الحال عندما لا نراقب شخصياً صحة الوقائع التي يأتي بها الغير، سيما إذا تعلق الأمر باتهامات، ففي هذه الحالة لا نتخذ أي موقف إلا بعد البحث عن الأدلة الصحيحة، ومنح المعنى بالأمر فرصة لتقديم التفسيرات (أو التبريرات) اللازمة، وأخيراً أصبح من الضروري في بعض الأحيان بالمستقبل كثيراً ومراعاة إمكانية مراجعة التقارير على ضوء المعطيات الجديدة.

وتلطف صيغة التعبير عن أي رأي أو وجهة نظر يمكن استعمال بعض الصيغ التالية في نظري، من جهتي، فيما يخصني، يظهر لي، يبدو لي، إن هذا الحدز في التعبير يجعل الأسلوب الإداري شبيهاً بالأسلوب الدبلوماسي.

■ الدقة والصحة:

تعتبر هاتان الصفتان ضروريتان لوثيقة من وثائق العمل التي ينبغي أن تكون واضحة ومفهومة لدى الجميع، حتى يتمكنوا من تطبيق مقتضياتها واستخلاص نتائجها في عملهم، كما يجب أن تكون هذه الوثيقة قابلة للمطابقة ومرتبة بنفس الطريقة من طرف جميع مستعملها.

إن هذه الوثائق مدرجة في ملف يجب أن تمكن كل موظف من الرجوع إلى القضية التي سبقت معالجتها من طرف سلفه، كما يجب التعبير بحذر عن كل ما هو ملتبس إما كل ما هو يقيني ومتحقق منه يجب أن يعبر عنه بصحة ودقة، وبتعبير موحد في سائر أنحاء البلاد.

وتعتبر ضرورية كل الميزات (أو الإشارات) التي تمكن من مطابقة الوثيقة والعثور على سوابقه التاريخ، رقم التسجيل، الموضوع، المرجع، تعريف الموقعين والمرسل إليه، كما يجب وضع التاريخ كاملاً وبكل وضوح (اليوم بالأرقام، الشهر بالحروف والسنة بالأرقام).

الوحدة الرابعة

أعمال البريد

الهدف العام:

تهدف هذه الوحدة إلى الإلمام بالجوانب النظرية والعملية الخاصة بموضوع أعمال البريد.

الأهداف التفصيلية:

بنهاية هذه الوحدة يتوقع أن يكون لدى المتدرب بإذن الله معرفة ومهارة جيدة في الجوانب التالية:

- مفهوم البريد وأهميته وفئاته.
- كيفية عمل البريد الإلكتروني والتعامل معه
- استخدام بعض التجهيزات البريدية.
- القواعد الواجب مراعاتها في تنظيم أعمال البريد.
- إجراءات البريد الوارد والصادر.
- بعض النماذج المستخدمة في أعمال البريد.

الوسائل المساعدة:

- جهاز حاسب آلي.
- جهاز عرض بروجكتور
- نماذج مختلفة من مقاسات أدوات كتابة الرسائل والمذكرات.
- نماذج مختلفة من ملفات الرسائل.
- نماذج مختلفة من أدوات وتجهيزات وحدة البريد (دفاتر وارد وصادر – آلات البريد – أختام بريدية – طابع إلخ).
- المادة العلمية الوارد بهذه الحقبة.

المهارات المطلوبة:

- القدرة على التعامل مع أنواع رسائل البريد المختلفة والواردة والصادرة.
- القدرة على التعامل مع برنامج word.
- القدرة على التعامل مع برامج البريد الإلكتروني وبرامج تصفح الإنترنت.
- الزمن المتوقع لتدريب هذه الوحدة (٨) ساعات.

مفهوم البريد:

يعد البريد أحد وسائل الاتصال الذي تعتمد عليه المنظمات، في إرسال أو استقبال الرسائل المختلفة.

وينبغي أن يكون السكرتير على علم ودراية ببعض الأمور المتعلقة بالبريد الموجود بمجتمعه ومنها حصوله على دليل البريد الذي تصدره الجهة التي تتولى نشاط البريد في المجتمع كل فترة سواء كان ذلك مقابل سعر رمزي أو مجاناً ويتضمن ذلك الدليل معلومات عن الأنظمة والتعليمات الصادرة من الجهة المنظمة لأنشطة البريد.

أهمية أعمال البريد

تعتبر حركة المراسلات بين المنظمة من ناحية والمنظمات الأخرى أو جمهور المتعاملين معها من ناحية أخرى وكذلك حركة المراسلات بين الإدارات المختلفة في المنظمة العمود الفقري لأنشطة الاتصالات الإدارية ومن الأهمية بمكان أن تعني الإدارة

بتخطيط وتنظيم ورقابة أعمال البريد لما لها من أثر فعال على كفاءة وتحقيق الأهداف التنظيمية وترجع هذه الأهمية إلى الاعتبارات التالية:

- أن قسم البريد أو وحدة البريد تمثل نقطة الاتصال الهامة التي تربط بين المنظمة والمنظمات الأخرى وجمهور المتعاملين معها، فهي بذلك تساهم في تحسين العلاقات الطيبة مع المجتمع.
- أن أعمال البريد الجيدة تعمل على مساندة أنشطة المنظمة الأخرى نظراً لاعتمادها على عملية المراسلات البريدية.
- أن الأعمال اليدوية تمثل الوسيلة الأساسية لبعض المنظمات التي تعتمد في ممارسات نشاطها على المراسلات البريدية مثل الجامعات والمعاهد.

فئات البريد المحلي

- **بريد الدرجة الأولى:** وسمي بهذا الاسم نظراً لسرعة تناقله فالرسالة فيه عادة ما يكون وزنها في حدود ٣٦٠ جراماً فأقل، ومتوسط عرضها في حدود ٤٨١ بوصة، متوسط طولها في حدود ٨,٢٥ بوصة، وارتفاعها ٠,٠٠٧ بوصة، وعلى هذا النوع من البريد يمكن إرسال كافة الرسائل الملزمة بالمواصفات السابقة سواء كانت تلك الرسائل مواد مكتوبة أو شيكات مصرفية أو كشوفات أو تقارير مالية.... إلخ.
- **بريد الأولوية:** وهو البريد الذي يستخدم عادة لإرسال الطرود والمواد الثقيلة نسبياً (في حدود ٣١,٧١ كيلو جرام)، ومتوسط مجموع أبعادها في ١٠٨ بوصة.
- **البريد المستعجل:** وهو ذلك النوع من البريد الذي يعتمد على خطوط الرحلات الجوية فلو أرسلت رسالة بالبريد المستعجل في الساعة الخامسة فإنه يفترض أن تصل قبل الساعة الثالثة من مساء اليوم التالي، وتوقف رسوم هذا النوع من البريد على وزن المادة المرسله وكذلك على بعد المسافة التي سترسل إليها الرسالة.

- بريد الدرجة الثانية: هذا النوع من البريد عادة يستخدمه أصحاب دور النشر ووكالات الأنباء الرسمية لإرسال وتوزيع مطبوعاتهم بكميات كبيرة لذلك تعطي منظمة البريد عادة المستفيدين من هذا النوع من البريد خصومات سعرية جيدة وعادة ما يكون لدى منظمة البريد قائمة بأسماء الجهات والأشخاص المشتركين في هذا النوع من البريد.
- بريد الدرجة الثالثة: وهي المواد التي لا ترسل ببريد الدرجة الأولى أو الثانية، وعادة يكون وزن هذه المواد في حدود ٤٧٦ جراماً للمادة المرسلة، وهناك فئتان من الأجر لهذا النوع من البريد، فأجر القطعة الواحدة المرسلة لوحدها عادة ما يكون أعلى من أجر القطعة عندما يكون هناك عدد كبير منها.
- البريد الرسمي: وهو البريد الخاص بالمراسلات والمطبوعات الحكومية التي عادة ما تستخدم مظاريف مطبوع عليها عبارة "بريد حكومي" واسم وعنوان الجهة الحكومية المرسلة.
- البريد المؤمن عليه: في بعض الأحيان يتم إرسال بعض المواد القابلة للتلف وبالتالي يقوم المرسل بدفع رسوم تأمين على هذه المواد مقابل ضمان المحافظة عليها أو التعويض عنها في حالة التلف ويعطي بذلك إيصالاً يوضح أن البريد المرسل بريد مؤمن عليه.
- بريد التحصيل عند التسليم: مثال هذا النوع من البريد أن يقوم بائع بضائع ببيع بضاعة لأحد المشتريين ويقوم البريد بتحصيل قيمة البضاعة من المشتري بمقابل رسوم يدفعها البائع للبريد.
- البريد المسجل: يستخدم هذا النوع من البريد عندما تكون المادة المرسلة ذات قيمة عالية كالمستندات الأصلية أو الشيكات المصرفية... إلخ بحيث يكون إيصال البريد بمثابة مستند ثبوتي للرسالة البريدية.
- البريد الإلكتروني: يعد البريد الإلكتروني أحد أهم وسائل المراسلات وأسرعها على الإطلاق فاليوم يمكن للفرد إرسال رسالة بريدية إلكترونية من منزله أو مقر عمله

ليرسلها إلى أقصى الدنيا في ثوان معدودة وذلك بفضل تقنيات الحاسبات الآلية، ولأن فروق التوقيت والأبعاد الجغرافية الشكل، ما المشكلة بالنسبة لعملية المراسلات الإلكترونية فإذا أرسل جورج (من بريطانيا رسالة إلكترونية لمحمد (في السعودية) فكل ما عليه هو معرفة عنوان محمد الإلكتروني ثم الضغط عليه بالماوس على زر واحد فتصبح الرسالة جاهزة للاستلام في جهاز الشركة المقدمة لخدمة الانترنت والتي يتعامل معها محمد (في الواقع يستغرق وصول الرسالة عدة ثوان أو دقائق على حسب الضغط في شبكة الانترنت لحظة إرسال الرسالة وكذلك حجم المادة المرسل)، وسوف يشهد التطور التقني في مجال الاتصالات الإلكترونية خلال الفترة القادمة ثورة قد يصل معها التفكير إلى أن الذي يحدث هو أغرب من الخيال، فاليوم يتم التراسل عبر الاتصالات الإلكترونية سواء في الشكل نصي أو مصور أو لقطات متحركة وما تشاهده اليوم من نقل مباشر عبر بوابة الانترنت لكثير من الأحداث لحظة وقوعها في أي بلد، وما تشاهده اليوم من عمية التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد إنما هو إحدى مزايا الاتصالات الإلكترونية، ما يخبئه الزمن لاحقاً من اكتشافات الكترونية عظيمة ربما يكون لها إمكانية نقل الأشياء المجسمة عبر الاتصالات الإلكترونية فهو بحق أمر مدهش جدير بالذكر أن نظام البريد الإلكتروني يشبه البريد التقليدي فلكل مشترك صندوق بريدي في عالم الانترنت، وهناك صناديق بريدية أيضاً تمثلها مجلدات أو وحدات تخزين على جهاز الخادم وكل ما تحتاجه للوصول إلى صندوقك البريدي هو كلمة السر واسم المستخدم وبعض الإعدادات الضرورية على برنامج البريد الإلكتروني.

كيفية عمل البريد الإلكتروني؟

تتيح كثير من الشركات والمؤسسات الخاصة والحكومية على حد سواء إمكانية حصول الفرد على بريد إلكتروني مجاني لديها وذلك رغبة منها في تسويق ذاتها عبر بوابة الانترنت والحقيقة أن طريقة عمل بريد الكتروني لدى شركة ما تتفق أحياناً وتختلف أحياناً أخرى في

الكيفية التي يتم بها ذلك وإن كان الهدف النهائي واحداً، ونورد هنا نموذجاً لعمل بريد إلكتروني بأحد أشهر المواقع للبريد الإلكتروني (موقع الـ MSN) فهذا الموقع مثلاً يعطيك إمكانية عمل البريد الإلكتروني كما في الشكل التالي:

Microsoft Internet Explorer - التصفح

ملف تحرير عرض المفضلة أدوات تعليمات

الخلف • البحث • المفضلة

عنوان: https://accounts.passport.net/reg.stf?id=2&url=https://accounts.passport.net/ppnetworkhome.stf%3Fvv%3D330%26c%3D1025&url=https://accounts.passport.net/ppnetworkhome.stf%3Fvv%3D330%26c%3D1025&url=1

معلومات

msn

Mail

إنشاء عنوان البريد الإلكتروني الخاص بك

اختر قيمة:

عنوان البريد الإلكتروني:

اضغط على السهم
واختار اسم البلد

يمكن أن يحتوي العنوان فقط على الأحرف الأبجدية والأرقام والخط () والعلامات () والعلامة السفلى ()

الخطوات: [الخطوة 1 من 3](#)

التعليق من الإجابة

تحقق من أن العنوان متاح ولم يستخدم من قبل شخص آخر

اكتب كلمة المرور

كلمة المرور:

يجب أن تتألف كلمة المرور من ستة أحرف على الأقل وهي متعينة لحالة الأحرف.

قوة كلمة المرور:

أعد كتابة كلمة المرور:

إنشاء خيارات إعادة تعيين كلمة المرور الخاصة بك

السؤال:

الإجابة السرية:

جلسة أخرى كعدد أدنى، غير متعينة لحالة الأحرف

عنوان البريد الإلكتروني البديل:

اختياري

إدخال معلومات الحساب الخاصة بك

استكمل تعبئة بقية الخانات

الشكل رقم ٢٤: نموذج إلكتروني يمثل الخلايا اللازم تعبئتها للحصول على عنوان بريد إلكتروني

Microsoft Internet Explorer - التسجيل

ملف تحرير عرض المفضلة أدوات تطبيقات

Links: <https://accountservices.passport.net/reg.st?oid=2&url=https://accountservices.passport.net/ppnetworkhome.st?3Fvv%3D3300%26ic%3D1025&url=https://accountservices.passport.net/ppnetworkhome.st?3Fvv%3D3300%26ic%3D1025&id=1>

ملاحظات

msn

Mail

إنشاء عنوان البريد الإلكتروني الخاص بك

اختر قيمة: البلد/المنطقة

اختر قيمة: عنوان البريد الإلكتروني

يمكن أن يحتوي العنوان على: أرقام (0-9) وحروف (a-z) وحروف (A-Z) وعلامات الترقيم (.,_-@).
لا يمكن أن يحتوي العنوان على: مسافات أو علامات ترقيم أخرى.

الرجوع إلى: تعليمات حول هذا القسم

الضغط على السهم واختار اسم البلد

الضغط على الإضافة

اكتب العنوان الذي تريده مثل: ALI5555

تحقق من أن العنوان متاح ولم يستخدم من قبل شخص آخر

اكتب كلمة مرور

كلمة المرور: يجب أن تبدأ كلمة المرور من ستة أحرف على الأقل وهي متعينة لحالة الأحرف.

قوة كلمة المرور: ضعيفة متوسطة قوية

أعد كتابة كلمة المرور:

إنشاء خيارات إعادة تعيين كلمة المرور الخاصة بك

السؤال: اختر قيمة

الإجابة السرية: ضعيفة أحرف كعدد أدنى، غير متعينة لحالة الأحرف

عنوان البريد الإلكتروني البديل: اختياري

إدخال معلومات الحساب الخاصة بك

استكمل تعبئة بقية الخانات

الشكل رقم ٢٥: بقية خلايا النموذج الإلكتروني

التسجيل - Microsoft Internet Explorer

account/services/passport.net/ppnetwork/home.ssf?3fww%3D330%26c%3D1

العنوان البديل الذي تم إدخاله الآن متاح أي أنه غير مستخدم من قبل شخص آخر وبالتالي يمكن استخدامه

تحقق من أن العنوان متاح ولم يستخدم من قبل شخص آخر

استكمل تعبئة بقية الخانات

إنشاء عنوان البريد الإلكتروني الخاص بك

البلد/المنطقة: اختر قيمة

عنوان البريد الإلكتروني: all55556666@hotmail.com متاح للاستخدام.

عنوان البريد الإلكتروني: all55556666@hotmail.com

يمكن أن يحتوي العنوان فقط على الأحرف الهجائية والأرقام والشرطة (.) والواصلات (-) وعلامة التسطير السفلي (_).

التحقق من الإتاحة

إنشاء كلمة المرور الخاصة بك

كلمة المرور:

يجب أن تألف كلمة المرور من ستة أحرف على الأقل وهي متجسدة لحالة الأحرف.

قوة كلمة المرور: ضعيفة متوسطة قوية

أعد كلمة كلمة المرور:

الشكل رقم ٢٦: النموذج الإلكتروني بعد تعبئة الخلايا بالبيانات

النموذج بالكامل في موقع الـ MSN

تعليمات	msn
	Mail

إنشاء عنوان البريد الإلكتروني الخاص بك

اكتب الاسم الذي تريد أن يظهر قبل الرمز @ (على سبيل المثال، اسمك (بالأحرف اللاتينية)). الحصول على تعليمات حول هذا القسم	البلد/المنطقة :
	عنوان البريد الإلكتروني :
	@hotmail.com
	يمكن أن يحتوي العنوان فقط على الأحرف الهجائية والأرقام والنقط (.) والواصلات (-) وعلامة التسطير السفلي (_).

إنشاء كلمة المرور الخاصة بك

تعمل كلمة المرور القوية على منع الوصول غير المصرح به إلى حساب البريد الإلكتروني الخاص بك. الحصول على تعليمات حول هذا القسم	كلمة المرور :
	يجب أن تتألف كلمة المرور من ستة أحرف على الأقل وهي متحسنة لحالة الأحرف. قوة كلمة المرور :

	• ضعيفة
	• متوسطة
	• قوية
	أعد كتابة كلمة المرور :

للموافقة على بنود الخدمة، انقر فوق قبول عند النقر فوق "قبول" فإنك بذلك تقرر الموافقة على بنود اتفاقية خدمة Microsoft وبيان الخصوصية، وتتفهم أنك بصدد إنشاء بيانات اعتماد يمكن استخدامها من قبل مواقع أخرى ضمن Windows Live ID كما توافق على تلقي إشعارات ضرورية من شركة Microsoft على هيئة نسخ الكترونية، وتوافق على تلقي الإعلانات الموجهة ورسائل البريد الالكتروني الدورية للأعضاء. إذا كنت لا توافق على هذه البنود انقر فوق "إلغاء الأمر".

2

222

الحساب. <u>الحصول على تعليمات</u> <u>حول هذا القسم</u>	أحرف. الأحرف
---	----------------------------

مراجعة الاتفاقيات وقبولها

اتفاقية خدمة

آخر تحديث: يوليو ٢٠٠٥

نشكرك على اختيار MICROSOFT!

١. هذا المستند هو عقد بينك وبين Microsoft.

يعتبر هذا المستند عقداً بينك وبين شركة Microsoft Corporation (الكاتبة بالعنوان: -One Microsoft Way, Redmond, WA 98052-6399) أو إحدى الشركات التابعة لها، وذلك تبعاً للمكان الذي تقيم فيه. وفي هذا العقد، سوف نستخدم الكلمات "Microsoft" أو "نحن" أو "الخاص بنا/الخاصة بنا" للتعبير عما نقدمه، نحن موفري هذه الخدمة. ونحن نتعامل معك على أنك أحد الأشخاص أو الموظفين أو عميل آخر لإحدى الجهات التي تقبل نيابة عنها ... قراءة أو حفظ أو طباعة اتفاقية الخدمة بالكامل من خلال النقر فوق الارتباطات المعروضة أدناه.

للموافقة على بنود الخدمة، انقر فوق قبول. عند النقر فوق "قبول" فإنك بذلك تقر الموافقة على بنود اتفاقية خدمة Microsoft وبيان الخصوصية، وتتعلم أنك بصدد إنشاء بيانات اعتماد يمكن استخدامها من قبل مواقع أخرى ضمن [Windows Live ID](#)، كما توافق على تلقي إشعارات ضرورية من شركة Microsoft على هيئة نسخ إلكترونية، وتوافق على تلقي الإعلانات الموجهة ورسائل البريد الإلكتروني الدورية للأعضاء. إذا كنت لا توافق على هذه البنود انقر فوق "إلغاء الأمر".

ملاحظات

© 2007 Microsoft Corporation. جميع الحقوق محفوظة .

شروط الاستخدام | بيان الخصوصية

الشكل رقم 27: النموذج الكامل للخلايا المطلوب تعبئتها للحصول على عنوان البريد الإلكتروني
بصفحة ويب

ويتكون عنوان البريد الإلكتروني تقريباً من ثلاثة أجزاء رئيسية مع وجود بعض العلامات الأخرى ذات الأهمية فمثلاً في العنوان السابق نجد أن القسم الواقع على يسار الرمز @ هو اسم المستخدم (User name) وبالطبع ليس من الضروري أن يكون هو الاسم الحقيقي لصاحب العنوان بل قد يكون مجرد رمز لصاحب العنوان أو الأحرف الأولى من اسمه مثلاً ويشير القسم الواقع على يمين الرمز @ إلى مقصد البريد وله دلالات مختلفة.



الشكل رقم ٢٨: أجزاء عنوان البريد الإلكتروني

جدير بالذكر أن الجزء الواقع بعد اسم الحقل يمثل نشاط الحقل وهذا النشاط يختلف من مؤسسة لأخرى والتصنيف التالي في الجدول يوضح بعضاً من تلك الامتدادات النهائية لمواقع المؤسسات المختلفة.

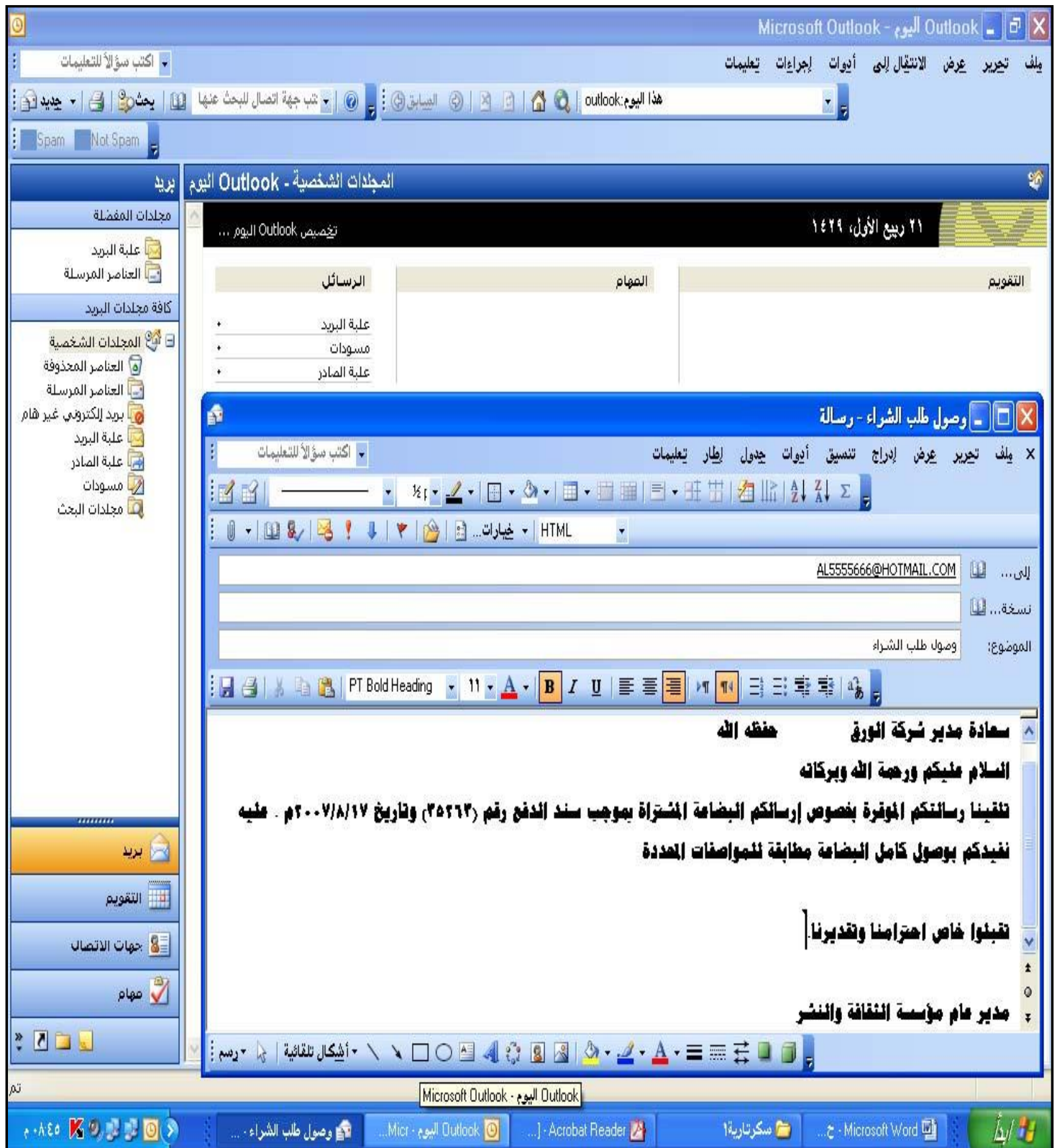
الرمز	نوع النشاط
COM	الهيئات والشركات التجارية
EDU	المؤسسات التعليمية
GOV	الدوائر الحكومية
MIL	الهيئات العسكرية
NET	خدمات شبكة الانترنت
ORG	المؤسسات الدولية

المنظمات والهيئات الخاصة والمجانية	INT
------------------------------------	-----

الجدول ٥: رموز الامتدادات النهائية لمؤسسات العامة والخاصة بمواقع الويب

ويمكن القول إن تكلفة إرسال رسالة إلكترونية لا تزيد عن تكلفة الاتصال بمزود الخدمة فلا تحتاج لطابع بريدية ولا أوراق كما أنك لن تضطر لدفع تكلفة إرسال فاكس أو ما شابهه، كل ما تحتاجه هو الاتصال بالإنترنت وطريقة للوصول لصندوقك البريدي تتمثل غالباً ببرنامج البريد الإلكتروني.

ويعد برنامج Microsoft Outlook أحد أهم برامج التراسل الإلكتروني ناهيك عن الوظائف الأخرى التي يؤديها هذا البرنامج للسكرتير كتنظيم المواعيد وإعداد دليل هاتفي لجهات الاتصال المختلفة وفهرسة وأرشفة الرسائل الإلكترونية الواردة والصادرة وتحديد المهام وتدوين الملاحظات وغير ذلك من الوظائف التي تعين السكرتير على تأدية مهام عمله بكل كفاءة واقتدار.



الشكل رقم ٢٩ : يوضح نافذة برنامج أوت لوك (Outlook)

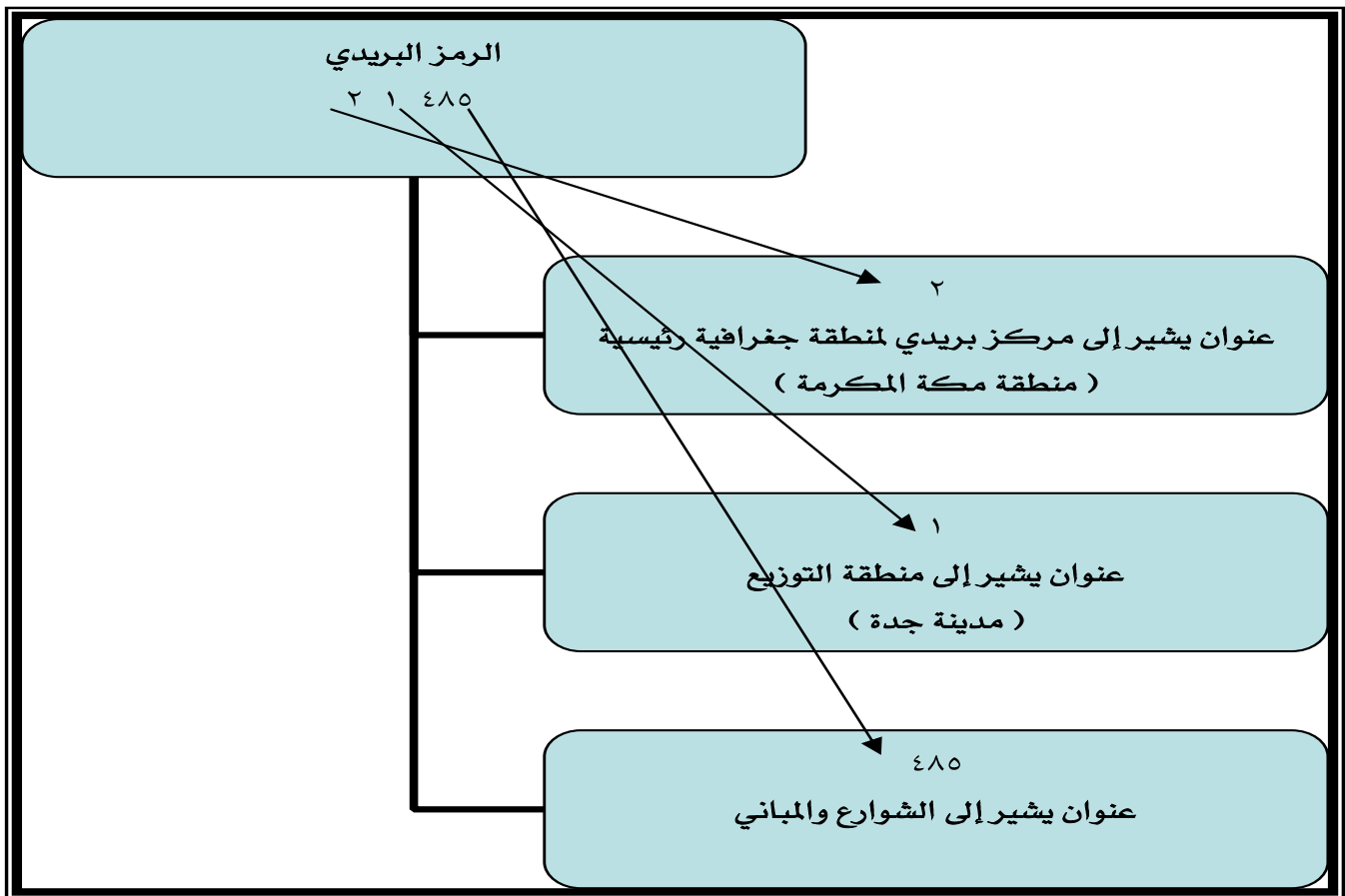
الرمز البريدي

هو نظام ترميز رقمي تستخدمه مصلحة البريد ليتمكنها معالجة وتوزيع المواد البريدية، ويتكون نظام الرمز البريدي الكامل من تسعة أرقام وتختلف الدول في تخصيص تلك الأرقام لمعرفة التوزيع البريدي للرسائل ففي بعض الدول مثلاً تمثل الأرقام الثلاثة الأولى من اليسار قطاعاً معيناً لمنطقة جغرافية معينة أو مركزاً بريدياً أو منطقة رئيسية يقع فيها عنوان المرسل إليه أما الرقم الرابع والخامس (من اليسار أيضاً) فهما لتحديد منطقة التوزيع في المنطقة الجغرافية أما أربعة الأرقام المتبقية فتمثل المواقع الصغيرة كالشوارع والمباني وغيرها.

مثال للرقم الكامل للرمز البريدي 425635456

جدير بالذكر أن الرقم الكامل للرمز البريدي والمكون من تسعة أرقام ليس بالضرورة أن يستخدم بالكامل في كل المجتمعات أو الدول. ففي الدول الصغيرة قد يكفي استخدام ثلاثة أرقام للرمز البريدي لكون الدولة لا تتكون من مجموعة من الأقاليم أو الولايات. وفي المملكة العربية السعودية يستخدم الرمز البريدي المكون من خمسة أرقام لمعرفة الكيفية التي عالج بها توزيع البريد.

مثال ١: الرقم التالي يمثل رمزاً بريدياً معيناً ٢١٤٨٥ في مدينة جدة وفيه نجد أن:



الشكل رقم ٣٠: أقسام الرمز البريدي

وهكذا لبقية الأرقام في مختلف مناطق المملكة.

مثال ٢: لو أردنا أن نوظف هذه الرموز البريدية التالية:

(أرقام بريدية افتراضية بمنطقة مكة المكرمة ٢١١٢٥، ٢٢٣٥٦، ٢٣٦٩٤)

نجد أن الرقم ٢١١٢٥ بدأ من اليسار بالرقم (٢) والذي يمثل منطقة مكة المكرمة ثم الرقم (١) الذي يمثل مدينة جدة ثم الرقم (١) يمثل منطقة معينة في جدة ثم الرقم (٢) الذي يمثل اسم الحي في تلك المنطقة ثم الرقم (٥) الذي يمثل اسم الشارع في الحي المذكور بتلك المنطقة بجدة. أما الرقم ٢٢٣٥٦ فيشير إلى أن الرسائل مرسلة إلى منطقة مكة المكرمة

لكونه بدأ من اليسار بالرقم (٢) أما الرقم الثاني من اليسار (٢) الذي يليه فيشير إلى مناطق وأحياء وشوارع معينة. أما الرقم ٢٣٦٩٤ فيشير إلى أن الرسائل منتجهة لمنطقة مكة المكرمة لكون الرقم بدأ من اليسار بالرقم (٢) أما الرقم (٣) فيشير إلى أن الرسائل متجهة إلى مدينة الطائف التابعة لمنطقة مكة المكرمة وهكذا، لبقية الأرقام.

بعض الآلات البريدية

إن توفير بعض الآلات البريدية يعتمد على حجم المنفعة المحققة مقابل تكلفة توفير تلك الأجهزة ويتوفر بالسوق المحلي والخارجي العديد من تلك الأجهزة منها على سبيل المثال

1. آلات فتح الظروف

مجموعة من ثلاثة أجهزة لفتح الرسائل توفر حلاً لأي شركة مهما كان حجمها، يؤدي فتح البريد يدوياً إلى أزمة قد تؤخر معالجة البريد المهم مثل الشيكات ورسائل العملاء والمستندات القانونية.

أما جهاز فتح البريد الأتوماتيكي فيغني عن إضاعة وقت موظفي فتح البريد يدوياً ويحسن من الاتصالات الداخلية.



الشكل رقم ٣١: نموذج لإحدى آلات فتح الرسائل

2. آلات ختم الرسائل

آلة ختم الرسائل إي ٥١١ واحدة من مجموعة من ست آلات مصممة لمعالجة تطبيقات البريد المتوسطة والمالية الحجم.

جميع الموديلات من هذه المجموعة تقوم بختم الرسائل في عملية واحدة وتشمل الخيارات التغذية الأتوماتيكية للرسائل وجهاز صرف الشريط اللاصق للطرود الذي يعمل بزر ضغط وحماية أمنية بكلمة سر وتوزيع تكاليف البريد على الأقسام.



الشكل رقم ٣٢: نموذج لإحدى آلات ختم الرسائل

3. آلات العنونة

في بيئة البريد في العصر الحاضر تريد المزيد والمزيد من الشركات استعمال أحدث تقنية لطباعة العناوين بصورة مباشرة. ومع أهمية إدخال مثل هذا الجهاز إلى العمل أصبحت قدرة طباعة العناوين بسرعة من قاعدة بيانات على الأطراف ذات الوجه المغلف ذات فائدة كبيرة لمعظم الشركات.



الشكل رقم ٣٣: نموذج لإحدى آلات الغنونة

آلات طي الأوراق

عبارة عن نظام يوضع على مكتب مصمم للاستعمال المكتبي. بمعنى برمجة جميع تصاميم الطي بلمسة زر ويمكن إدخال الأعمال المعتادة في الذاكرة واسترجاعها من قبل المشغل عند الحاجة.



الشكل رقم ٣٤: نموذج لإحدى آلات طي الرسائل

4. آلات إدخال الأوراق في الظرف

عبارة عن جهاز إدخال الرسائل يوضع على المكتب وهو معياري بالكامل ويسمح بتشكيل النظام بحيث يناسب حاجات العملاء والجهاز مصمم للعمل في بيئة إنتاج

ولكن تصميمه يعني أنه سهل الاستعمال ويمكن برمجة الأعمال بضغط زر ويمكنه تغذية وطي ٦ صفحات مقاس A4 في الظرف باستعمال تقنية المسح.



الشكل رقم ٣٥: نموذج لإحدى آلات إدخال وطي الأوراق

5. آلات لصق الظرف

عبارة عن جهاز يتولى لصق وتغليف المظاريف المتعددة الأشكال والمقاسات وبكميات كبيرة بحيث يوفر الوقت والجهد خاصة في ظل المنظمات التي تعتمد على المراسلات البريدية بواسطة رسائل المظاريف.



الشكل رقم ٣٦: نموذج لإحدى آلات لصق الظروف

6. آلات موازين المراسلات

وتستخدم لوزن الرسائل من أجل معرفة تكلفة إرسال الرسالة وتغني عن العمل الذي يهدر الوقت بحساب أسعار البريد يدوياً ويساعد على منح الهدر في أجور البريد بسبب الخطأ في الحساب.



الشكل رقم ٣٧: نموذج لإحدى موازين المراسلات

القواعد الواجب مراعاتها في تنظيم أعمال البريد

يسعى النظام السليم لأعمال البريد إلى تدفق حركة البريد الداخلي والخارجي بسرعة وسهولة وإنجاز العمليات في الوقت المناسب بأقل تكلفة وهذا يتطلب مراعاة بعض القواعد المحقق لذلك ومنها:

1. ضرورة تبسيط الإجراءات في حركة البريد الوارد والصادر والعمل على إلغاء الخطوات غير الضرورية التي قد تعرقل سير العمل مثل عرض البريد على عدد كبير من الرؤساء وكثرة التأشيريات والتحويلات وكذلك كثرة عمليات القيد والاكتفاء بالقيود اللازمة لأغراض الرقابة وسهولة متابعة الأوراق والمستندات.
2. يجب أن تكون القاعدة الأساسية التي تحكم أعمال البريد سرعة استلام البريد وتسليم الأوراق إلى المختصين في يوم وصولها وكذلك تصدير البريد فور استلامه من الإدارات المختصة، فقد يترتب على التأخير في استلام البريد أو تصديره اتخاذ الغير

لبعض الإجراءات القانونية ضد المنظمة أو الإساءة إلى أحد العملاء المميزين الذين يتعاملون مع المنظمة.

3. يجب مراعاة الدقة والوضوح في إجراءات قيد البريد في السجلات الخاصة به وكذلك في إعداد المراسلات.

4. إذا كان حجم أعمال البريد كبيراً فمن المفضل أن تتم معالجته على أساس مركزي وإنشاء قسم أو وحدة تنظيمية لهذا الغرض.

إجراءات البريد:

هناك بعض العمليات الإجرائية التي تتم في أعمال البريد الوارد إلى المنظمة أو الصادر منها ويفترض توفر الإمكانيات اللازمة والمعدات المطلوبة لمعالجة أعمال البريد من أجل تحقيق الكفاءة اللازمة.

البريد الوارد

يقصد بالبريد الوارد كافة المراسلات التي ترد إلى المؤسسة بأي وسيلة من وسائل المراسلات المختلفة، إلا أن المتعارف عليه لدى كثير من المنظمات عندما يطلق مصطلح البريد الوارد أنه يتعلق بالرسائل الكتابية الواردة بيد أن ذلك لا ينفي أو يقلل من الرسائل الواردة ذات الصفة غير المكتوبة.

إجراءات معالجة البريد الوارد

1. تجميع البريد واستلامه (من مصادر قدومه): يرد للمنظمة العديد من الرسائل يومياً وربما أكثر من مرة في اليوم، سواء ع طريق جهاز البريد ذاته أو بواسطة ناقلي البريد السريع (كشركة: دي انتش إل DHL أو فيدكس Fedex أو أراميكس Aramex أو تي إن تي Tnt أو غيرها) أو عن طريق بريد المنطقة العادي أو قد

يرد البريد على الشكل برقيات أو رسائل فاكس أو بريد إلكتروني أو غير ذلك من الوسائل التي يمكن بها قدوم البريد إلى المنظمة.

2. فرز وتصنيف البريد وفق فئات معينة أولوية التعامل معه: وتقضي بأن يتم التعامل مع الرسائل العاجلة أولاً، فمثلاً يتم فرز البريد إلى بريد سريع (ممتاز) و بريد الدرجة الأولى والبريد الشخصي... إلخ.

3. فتح البريد والاطلاع على المحتويات وفحصها: يتم فتح مظارييف البريد بمعرفة عدد من العاملين يقسم البريد الوارد تحت إشراف رئيس القسم ولما كان بريد الصباح عادة ما يرد بكميات كبيرة فيجب أن يحضر الموظفون المكلفون بفتح المظارييف إلى العمل مبكراً حتى يكون البريد جاهزاً للتوزيع مع بدء العمل اليومي، وقد تفتح المظارييف إلى العمل مبكراً حتى يكون البريد جاهزاً للتوزيع مع بدء العمل اليومي، وقد تفتح المظارييف إما يدوياً أو باستخدام ماكينة خاصة لذلك تقو بقطع حافة المظروف وتؤدي العمل في وقت قصير، وبعد فتح المظارييف يتم فحص المحتويات والتأكد من أن المظارييف أصبحت فارغة تماماً قبل التخلص منها، إلا أنه يفضل الإبقاء على كل مظروف وإرفاقه بالمحتويات لأنه يتضمن بيانات قد تهم العمل فقد يتبين أن الرسالة الداخلية لا تحمل عنوان المرسل فيتم الرجوع للعنوان الموجود بالمظروف، كما أن وقت وتاريخ استلام الرسالة المختوم على الظرف يساعد في معرفة متى وصلت الرسالة وما إذا كان يفترض تم الانتهاء من معالجتها، وإذا تضمنت الرسالة بعض المرفقات يجب التأكد من عددها ومطابقتها بما هو مبين في الرسالة، وإذا وجد أن هناك اختلاف فينبغي تدوين تلك ذلك كملاحظة تجنب معالجتها، كما أنه في حالة وجود شيكات أو حوالات بريدية يجب التأكد من مطابقتها بما هو وارد في مضمون الرسالة والتأشير على الرسالة بما يفيد الاختلاف إن وجد، أما بالنسبة للبريد الشخصية أو المختوم بخاتم "سري" أو "خاص" فيجب ألا يفتح بمعرفة قسم البريد الوارد ولكن يرسل إلى الشخص الموجه إليه الرسالة ولو فتح البريد الشخصية بالخطأ فيجب إعادة غلق الرسالة وكتابة عبارة "ناسف فتحت

بطريق الخطأ" مع التوقيع على ذلك ثم يعاد إرسالها إلى صاحبها. وقد يتطلب الأمر ومن باب توفير الجهد والوقت على الرئيس أن يقوم السكرتير بعد قراءة الرسالة بالتعليق عليها أو وضع خطوط تحت بعض الجوانب المهمة فيها أو تلخيصها.

4. **ختم البريد:** يجب ختم كل رسالة واردة بخاتم بريدي يوضح تاريخ وموعد ورودها مع ترقيمها برقم مسلسل، بينما تستخدم بعض المنظمات آلة ترقيم وتسجيل لتاريخ ووقت الاستلام، ويفضل استخدام الخاتم البريدي إذا كانت هناك حاجة إلى تسجيل بعض البيانات الإضافية على الرسالة والتي تفيد في أغراض توجيهها ومتابعتها وحفظها، وفيما يلي الشكل لهذا الخاتم.

إلى	(اسم الجهة الموجهة إليها الرسالة)
رقم الوارد	المرفقات
تاريخ الورود	رقم وتاريخ الرد
الوقت	

الشكل رقم ٣٨: نموذج لختم البريد الوارد

وإذا كانت الرسالة الواردة تحتاج إلى عناية أكثر من جهة واحدة أو يلزم الاطلاع عليها من عدة مسؤولين فيفضل أن يرفق بها "مذكرة توجيه" أو بطاقة توجيه كما يطلق عليها أحياناً، وهذا البطاقة عبارة عن ورقة نموذج صغيرة يوضح عليها أسماء الإدارات في المنظمة ويقوم مسؤول البريد بالتأشير أمام الإدارات التي تهتمها الرسالة، وفيما يلي الشكل لبطاقة التوجيه:

بسم الله الرحمن الرحيم	
بطاقة توجيه وشرح	
المملكة العربية السعودية	وزارة
رقم المعاملة	تاريخها
واردة من	تاريخ الورد
إلى	من
الموضوع	
مع التحية إلى:	
الإدارة المالية ☒	الإدارة الهندسية ☐
إدارة التخطيط ☐	المراقب المالي ☐
المستشار القانوني ☐	إدارة البحوث ☐
الشرح	
.....	
.....	
.....	
.....	

الشكل رقم ٣٩: نموذج لبطاقة الشرح والتوجيه

5. القيد في دفتر الوارد: تخصص غالبية المنظمات دفترًا يطلق عليه "دفتر البريد الوارد" ليكون سجلاً لكافة المراسلات الواردة يتضمن المعلومات الخاصة بالرسالة ومرسلها والجهة الموجهة إليها والإجراءات التي اتخذت بشأنها.

رقم الوارد	التاريخ	الجهة المرسلة	رقم وتاريخ المكاتبة لدى المرسل	الموضوع	المرفقات	الجهة المرسل إليها	الجهة المختصة	التوقيع	تاريخ المتابعة		
									(١)	(٢)	(٣)

الشكل رقم ٤٠: نموذج من صفحة البريد الوارد دفتر

6. تقديم البريد للمدير لأخذ التوجيهات اللازمة: يستطيع السكرتير ومن خلال اطلاعه على البريد أن يحدد ما إذا كان ينبغي عرض كافة الرسائل الواردة عليه أم أن هناك رسائل يمكن توجيهها إلى نائب المدير أو إدارة أخرى، وبغض النظر عن كل ذلك ألا أن عرض البريد على المدير ينبغي أن يراعي فيه أولوية معالجة الرسائل الأهم والعاجلة قبل المهم والعادية، وفي هذا الصدد يستطيع السكرتير تخصيص ملفات بألوان مختلفة يمثل كل لون منها نوعية من أنواع الرسائل المتعارف عليها، وفي

حالة غياب الرئيس عن المكتب ينبغي على السكرتير أن يكون على تواصل مستمر مع رئيسه ليحدد له الكيفية التي ينبغي عليه أن يتصرف بها تجاه بعض الرسائل التي قد لا يستطيع السكرتير تحديد التصرف المناسب تجاهها.

7. توزيع البريد الوارد: بعد أن يتم أخذ توجيهات المدير تجاه الرسائل الواردة، يتم البدء في توزيع الرسائل على الإدارات المختصة بواسطة المراسلين وتستخدم بعض المنظمات الكبيرة الوسائل الآلية في توزيع الرسائل كالسيور المتحركة أو أنابيب خاصة لذلك الغرض، وتوزيع البريد إلى الإدارات المعنية يجب أن يتم مباشرة بعد أخذ التوجيهات والشروحات على المراسلات لأن بعض أنواع ذلك البريد يحتاج إلى متابعة لاحقة من قبل السكرتير يتأكد فيها من استكمال الردود للرسائل التي تحتاج إلى مثل ذلك الإجراء.

8. متابعة البريد الوارد: على الرغم من أن مسؤولية الرد على الرسائل هي مسؤولية الإدارة المرسل إليها الرسالة إلا أن وحدة البريد الوارد تقع عليها مسؤولية متابعة الرد على هذه الرسائل ولذلك ترسل إدارة البريد الوارد أحياناً "مذكرة استعجال أو مذكرة متابعة" للإدارة المختصة لحثها على الرد وتثبت ذلك في خانة المتابعة في دفتر الوارد. والنموذج التالي يمثل نموذجاً لمذكرة متابعة بالكلية التقنية بجدة.

Kingdom of Saudi Arabia
Technical and Vocational Training Corporation
College of Technology at Jeddah Region



المملكة العربية السعودية
المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني
الكلية التقنية بمحافظة جدة

مذكرة متابعة

التاريخ: / /

من مدير مكتب:

إلى :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تجدون أدناه بيان بالمعاملات التي تم تسليمها لإدارتكم:

رقم الوارد	تاريخ ورودها	الجهة المرسله	موضوع المعاملة	مستلم المعاملة	تاريخ المتابعة

وحيث إنه وحتى تاريخه لم يردنا ما يفيد ما تم اتخاذه بشأنها نرجو التكرم بالرد على ذلك الخصوص.

مدير مكتب:

الاسم/

التوقيع

التاريخ / /

الشكل رقم ٤١: يوضح نموذجاً لمذكرة متابعة

ب - البريد الصادر

يقصد بالبريد الصادر مجموعة من المكاتبات التي تنشئها المنظمة للاتصال بالأفراد والمنظمات الأخرى وكذلك فروع المنظمة ذاتها. وتعتبر الإجراءات السليمة في معالجة البريد الصادر من المتطلبات الهامة لنجاح العمل المكتبي بإدارة الاتصالات الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة، لأن الفشل في معالجة البريد الصادر يسيء إلى سمعة المنظمة لدى المتعاملين معها، كما أن التأخير في إرسال البريد الخارجي يؤدي بدوره إلى تعطيل أعمال المنظمة مما يفقدها فرص تحقيق الأرباح أو يعرضها لبعض الخسائر وتحمل تكاليف غير ضرورية.

الشروط الواجب توافرها في البريد الصادر

1. يجب أن تعطي المكاتبات الصادرة صورة طيبة عن المنظمة ويتم ذلك باتباع المبادئ الرئيسية في إعداد المراسلات من حيث الجوانب الشكلية أو الموضوعية، كما سنرى ذلك بالتفصيل عند الحديث عن موضوع المراسلات.
2. يجب أن تكون إجراءات البريد الصادر ميسرة.
3. يجب ألا ينشأ عن المكاتب التزاماً أو تعهداً قانونياً لا ترغب فيه المنظمة.
4. يجب مراعاة جوانب السرعة في إرسال الرسائل عن طريق وحدة البريد الصادر.

إجراءات البريد الصادر

هناك مجموعة من الخطوات التي تتبع في تصدير الرسالة فبعد أن يتم تجهيز الرسالة بالمواصفات الخاصة بالمراسلات الفعالة تتم عملية التصدير على النحو التالي:

1. تجميع البريد والمراسلات الصادرة من الإدارات المختلفة في أوقات معينة خلال النهار عن طريق المراسلين الذين يمرون على المكاتب لاستلام المراسلات الصادرة، أو عن طريق الأنابيب أو السيور المتحركة بين الإدارات لهذا الغرض.
2. يقوم المسؤول في وحدة البريد الصادر بمراجعة الرسائل المستلمة طبقاً للمواصفات السليمة لكتابة الرسائل كما سيأتي ذلك في الجزء الخاص بموضوع المراسلات.

3. الاحتفاظ بنسخة (صورة) من الرسائل والمعاملات بوحدة البريد قبل القيام بإجراءات عملية التصدير.

4. إذا لم تكن الإدارات المعنية قد قامت بإعداد المظاريف فيقوم العاملون في إدارة البريد الصادر بإعدادها طبقاً للعنوان المبين على كل رسالة وقد تستعين المنظمة بمظاريف ذات وجه شفافة يسهل من خلالها رؤية العنوان المكتوب على الرسالة ذاتها، ويقلل هذا النوع من المظاريف من احتمالات الخطأ في كتابة العنوان أو وضع الرسالة في مظروف آخر، وفي جميع الأحوال ينبغي ترك مسافات مناسبة بين بداية كتابة العنوان وبين حواف المظروف سواء في الجزء العلوي أو السفلي أو الجزء الأيمن أو الأيسر للمظروف ويكتب العنوان على المظروف سواء بالنسبة للمرسل أو المرسل إليه مبتدئاً بالأصفر فالأصغر فيتم كتابة اسم الشخص ثم يليه رقم المبنى أو عنوان الشارع ثم صندوق البريد ثم المدينة أو المنطقة ثم الدولة.



الشكل رقم ٤٢: نموذج يوضح كيفية كتابة العنوان على مظروف (مقاس ١٠)

5. يتم فرز البريد اصدار تبعاً للجهات المرسل إليها، مع التفرقة بين البريد الخارجي والمراسلات المطلوب توزيعها بين إدارات المنظمة.

6. يتم القيد في سجل البريد الصادر وتعطي كل رسالة رقماً مسلسلاً في ذلك السجل.

7. طي الخطابات بطريقة صحيحة حتى لا تتعرض الورقة المطوية للتلف بسبب كثرة الثني لها ومن ثم وضعها داخل المظاريف المناسبة. إلا أن من أبرز ما يتوجب على السكرتير مراجعة المحتوى قبل طي الرسالة ووضعها داخل المظروف ويجب أن يتم التأكد من:

- ان الرسالة موقعة من صاحب الصلاحية.
- صحة المرفقات الخاصة بالرسالة.
- صحة وسلامة العنوان الذي ستتجه إليه الرسالة.

وتبين الخطوات التالية على سبيل المثال الطريقة الصحيحة في كيفية طي الرسالة وإدخالها داخل المظروف (بالنسبة لمظروف مقاس ١٠).

■ ضع الرسالة على سطح مستو بطاولة المكتب على أن يكون وجهها للأعلى، ثم قم بثني ما يقارب من ثلث الصفحة السفلي إلى أعلى (وتأكد من استقامة الثنية) ثم اضغط بخفة.

■ اثن الصفحة إلى أسفل إلى ما يقارب نصف بوصة من الثنية الأولى، واضغط بخفة.

■ ادخل الرسالة في الظرف على أن تكون الثنية الثانية باتجاه قاع الظرف.

8. يقوم مندوب وحدة البريد بالمنظمة بتسليم المظاريف إلى مكتب البريد في المدينة بموجب إيصال استلام، أما البريد المطلوب توزيعه على الإدارات الداخلية أو على الجهات التي تقع في المدينة فعادة ما يتم تسليمه بواسطة المراسلين بحيث يوضع مستلم البريد بالاستلام في النماذج الخاصة بتسليم الرسائل البريدية.

(والشكل التالي يوضح صفحة من صفحات سجل البريد الصادر)

(والشكل التالي يوضح صفحة من صفحات سجل البريد الصادر).

رقم الصادر	تاريخ التصدير	الجهة المرسل إليها	المرفقات	الموضوع	الإدارة المرسلة	طريقة التصدير	ملاحظات

الشكل رقم ٤٣: نموذج من صفحة البريد الصادر

تدريبات الوحدة الرابعة

تدريب ١

على ضوء ما تعلمت. ناقش بالتفصيل ما يلي:

- مفهوم البريد.
- أهمية البريد.
- فئات البريد المحلي.
- البريد الإلكتروني.
- الرمز البريدي.
- بعض آلات البريد.
- لماذا يجب فرز البريد؟
- ما أهمية أن يقرأ السكرتير محتوى بعض الرسائل الواردة قبل عرضها على الرئيس؟

تدريب ٢

بصفتك سكرتيراً لمكتب الرئيس. كيف تتصرف في المواقف التالية:

- وصلت إليك رسالة غير معنونة.
- وجود اختلاف بين العنوان الموجود في صدر الرسالة والعنوان الموجود على الظرف.
- قمت بفتح رسالة شخصية لأحد الموظفين لديكم.
- وصلت إليك رسالة مستعجلة الرد والمدير غير متواجد بمكتبه والرسالة تحتاج إلى توجيهه حول كيفية التصرف حيالها.

- اكتشفت انك أرسلت رسالة ذات معلومات سرية ومهمة بالخطأ إلى مؤسسة أخرى منافسة لنشاط مؤسستكم.
- قمت بإرسال رسالة إلى جهة ما ولم تقم بحفظ نسخة من الرسالة المرسلّة.

تدريب ٣:

بصفتك مسئولاً عن البريد الوارد بالكلية التقنية بجدة ورت إليك الرسائل التالية:

- رسالة في ١٤٢٨/٣/٥ هـ من شركة الكابلات السعودية برقم ٢٥٤١/م/ن) وتاريخ ١٤٢٨/٢/٢٩ هـ — تطلب تنفيذ برنامج تدريبي لمنسوبيها بالكلية، علماً أن الرسالة مرفق بها بيانات توضيحية مكونة من (٧) صفحات.
- رسالة في ١٤٢٨/٣/٦ هـ من الكلية التقنية بالرياض برقم (٣٠٣/١٥٨) وتاريخ ١٤٢٨/٣/١ هـ — بخصوص نقل متدرب إلى الكلية التقنية بجدة ومرفق كامل ملف المتدرب.
- رسالة سرية في ١٤٢٨/٣/٨ هـ من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

المطلوب:

إثبات الرسائل الواردة بنموذج سجل الوارد التالي علماً بأن آخر رسالة واردة قد تم تسجيلها كانت برقم (٣٦٧) وتاريخ ١٤٢٨/٣/٤ هـ

المتابعة			التوقيع	الجهة المختصة	الجهة المرسل إليها	المرفقات	الموضوع	رقم وتاريخ المكاتبه لدى المرسل	الجهة المرسله	التاريخ	رقم الوارد
(٢)	(١)	التاريخ									
-	-	- - -	- -	- - -	- - -	- - -	- - - -	- - - - -	- - -	١٤٢٨/٣/٤	٣٦٧

تدريب ٤:

بصفتك مسئولاً عن البريد الصادر بالكلية التقنية بجدة فقد قمت بتصدير الرسائل التالية:

رسالة برقم (٥٨٦) وتاريخ ١٤٢٨/٣/٩ هـ — بخصوص طلب إصدار تكليف رئيس قسم الميكانيكا لتولي مهام القسم ومرفق بالرسالة السيرة الذاتية والمؤهلات للرئيس المقترح (٤) صفحات وكذلك قرص ليرز (CD) مرسله ببريد المنظمة العادي.

المطلوب:

إثبات الرسائل الصادرة بنموذج سجل الصادر التالي:

رقم الصادر	تاريخ التصدير	الجهة المرسل إليها	المرفقات	الموضوع	الإدارة المرسلة	طريقة التصدير	ملاحظات

تدريب ٥ (ميداني)

بعد أن ينتهي المتدرب من هذه الوحدة يقوم بزيارة لإحدى مكاتب السكرتارية في بعض مؤسسات القطاع الخاص ويحاول رصد ومشاهدة الكيفية التي يقوم بها السكرتير لممارسة مهام عمله فيما يتعلق بموضوعات هذه الوحدة وكذلك زيارة لأحد محلات بيع الأدوات المكتبية وأدوات معالجة أعمال البريد ويكتب عنها تقريراً يقدمه للمدرب ضمن ورشة عمل يديرها المدرب.

الوحدة الخامسة

الاتصالات الهاتفية

الاتصالات الهاتفية

الهدف العام:

تهدف هذه الوحدة إلى الإلمام بالجوانب النظرية والعملية الخاصة بموضوع الاتصالات الهاتفية.

الأهداف التفصيلية:

بنهاية هذه الوحدة يتوقع أن يكون لدى المتدرب بإذن الله معرفة ومهارة في الجوانب التالية:

- مفهوم الاتصال الهاتفي والاستخدام الأمثل له.
- الشخصية الهاتفية ومعالجة الاتصالات الواردة والصادرة.
- تسجيل المكالمات الصادرة والواردة، وتصميم النماذج الخاصة بذلك.
- الأدلة الهاتفية وأهميتها بالنسبة للسكرتير، وكيفية إعدادها.
- بعض أجهزة الاتصال الهاتفي المختلفة.

الوسائل المساعدة:

- أجهزة اتصال متنوعة.
- أجهزة فاكس.
- جهاز حاسب آلي.
- المادة العلمية الواردة بهذه الحقيبة.

دورة الإدارة المكتبية

المهارات المطلوبة:

- القدرة على التحدث بواسطة الهاتف.
- متطلبات تشغيل الفاكس.
- القدرة على الطباعة باستخدام برنامج Word

الزمن المتوقع لتدريب هذه الوحدة (....) ساعات

مفهوم وأهمية الاتصال الهاتفي

الاتصالات الهاتفية تعني نقل المعلومات والآراء والأفكار والمشاعر بين طرفين أو أكثر بغرض إحداث استجابة لدى الطرف (الأطراف)، الآخر باستخدام وسيلة الهاتف. وتعد الاتصالات الهاتفية من أكثر أنواع الاتصال التي تعتمد عليها المنظمات بمختلف أشكالها وأنواعها وذلك نظراً لسهولة استخدام الهاتف وقدرته على إنجاز العمل بتكلفة أقل في الجهد والمال، والهاتف يمكن أن يعطي الانطباع الأول تجاه الفرد والمنظمة، فالناس يحكمون علينا وعلى منظماتنا إيجاباً أو سلبياً من خلال اتصالاتنا الهاتفية بطريقة الحديث والسرعة فيه أو الانفعال أو الرد بجفوة أو الرد بصوت غير مسموع أو عدم الرد وغير ذلك من الأمور المتعلقة بالاتصال الهاتفي تعطي انطباعاً غير جيد تجاه المنظمة وقد يلحق بها الضرر، ولقد أدى التطور في وسائل الاتصالات الهاتفية بحيث أصبح من الممكن استقبال المكالمات والرد عليها آلياً وفقاً لظروف كل منظمة، ويلعب السكرتير دوراً بارزاً في تنظيم الاتصالات الخاصة بمكتب الرئيس فهو يقوم بتلقي المكالمات والرد عليها وتحويلها كما يتولى تصدير المكالمات اللازمة لجمهور المنظمة وموظفيها وتلك التي يكلف بإجرائها من قبل الرئيس.

الاستخدام الأمثل للاتصال الهاتفي

حتى يمكن للسكرتير أن يتولى مهام الاتصالات الهاتفية بكفاءة عالية فإن هناك عدد من الأمور التي ينبغي عليه مراعاتها ومنها:

١- الاحتفاظ بأحدث الأدلة الهاتفية (كيفية إعدادها واستخدامها):

عادة ما تصدر الجهة (الجهات) التي تتولى تقديم خدمات الاتصالات في المجتمع دليلاً شاملاً كل فترة معينة (سنة مثلاً) 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، حيث توضح تلك التعليمات الطريقة التي رتب بها ذلك الدليل كالطريقة الهجائية مثلاً بالنسبة لعناوين الأفراد أو حسب النشاط والترتيب الهجائي بالنسبة للمؤسسات المختلفة أو ربما تخصص بعض الصفحات التي تميز بلون مختلف عن غيرها لتمثل قطاعاً معيناً في ذلك الدليل، أصبحت معظم الجهات التي تميز بلون مختلف عن غيرها لتمثل قطاعاً معيناً في ذلك الدليل، أصبحت معظم الجهات التي تقدم خدمات الاتصال في المجتمع توفر مثل تلك الأدلة على أسطوانات إلكترونية (CD) أو على مواقعها على شبكة الانترنت وفق تصاميم جذابة وسهلة الاستخدام، ومهما كانت تلك الطرق فإن تواجد تلك الأدلة لدى السكرتير يعد أمراً مهماً لا يجب إغفاله. كما تقوم أيضاً بعض المؤسسات العامة والخاصة بإصدار أدلة هاتفية خاصة بإداراتها وموظفيها وتقوم بتوزيع نسخ من هذه الأدلة على بعض الجهات ذات العلاقة، وعلى السكرتير أن يحتفظ بنسخ من أحدث تلك الأدلة لكي تسهل عليه مهمة البحث عن أرقام هواتف تلك الجهات، ويستطيع السكرتير نفسه القيام بإعداد ليل هاتفي لمكتبه يتضمن عناوين الجمهور الذين يتعامل معهم المكتب مرتباً ترتيباً هجائياً حسب الاسم.

نموذج دليل هاتفي لـ:

الاسم	رقم الهاتف	رقم التحويلة	الجهة	العنوان
إبراهيم محمد علي	٠١٤٨٨٨٨٢٥	٢٠٠	شركة النور	الرياض: ص ب ١١٢٣٥
أحمد صالح العمر	٠٢٦٢٥٥٥٥٦	٠٠١	مستشفى الأمل	جدة: ص ب ٢١٢٦٥
خالد إبراهيم سالم	٠٣٣٤٥٢٦٥٢	٢٤٥	مؤسسة المتحدون	الدمام: ص ب ٣١٤٥٢
ذياب حامد الحامد	٠٤٤٦٦٥٨٩٢	٣٦٣	مؤسسة الضيافة	المدينة المنورة: ص ب ٤٥٢١٧
رياض محمد سليم	٠٤٤٦٥٢٦٣٢	٦٣٦	مؤسسة الإخلاص	المدينة المنورة: ص ب ٤٣٥٦٢
زكريا نوير ماجد	٠٣٣٤٥٢٥٢٤	٣٠٠	شركة الأمواج	الدمام: ص ب ٣٢٤٥٨
سالم حامد سالم	٠١٤٨٧٨٨٢٥	٤٥٦٥	مؤسسة الإخاء	الرياض: ص ب ١٢٤١٥
سرور خالد بن غانم	٠٦٦٢٤١٥٢٣	٥٥	شركة بن غانم	القصيم: ص ب ٦٥٢٤٣
سفيان ظاهر محمد	٠٦٦٢٧٧٢٥٤	٥٢٥	مؤسسة الشباب	القصيم: ص ب ٦٨٩٧٥
عالي صالح جمال	٠٣٣٤٥٢٥٢٤	٥٤١	مؤسسة المنبر	الظهران: ص ب ٣٢٤١٥
قادي سعيد سرور	٠٦٦٢٧٧٥٢٣	٢٨٧	مؤسسة سرور	القصيم: ص ب ٣٢١٠٥
قادي جمعان أبو بكر	٠٤٤٦٥٧٨٩٢	٢٠٠	مؤسسة الاقتدار	المدينة المنورة: ص ب ٤١٥٢٦
منصور سعيد الخضر	٠٤٤٥٢٦٢٣٢	٢٥٤	مستشفى السعادة	المدينة المنورة: ص ب ٤٣٥٢٦
ناصر محمد علي	٠١٤٦٩٦٨٢٥	٤٥٦	مؤسسة الوطن	الرياض: ص ب ١٥٢٤٥
نمر إبراهيم السعد	٠٦٦٢٤١٥٥٥	٣٦٣	مؤسسة السعد	القصيم: ص ب ٦٢٤١٥
هاني سعيد شيبه	٠٢٦٥٦٥٥٥٦	٧٨٧	شركة الأبرار	جدة: ص ب ٢١٥٦٩
هلال سفر الرديف	٠٢٦٣٥٢٩٥٢	٢٥٨٩	شركة الرديف	جدة: ص ب ٢١٨٧٤
يوسف جمال الخالد	٠٢٦٣٥٥٥٢٦	٢٥	مؤسسة التعاون	جدة: ص ب ٢١٥٦٣

الجدول ٢: سجل دليل الهاتف

٢- الاحتفاظ بنماذج خاصة بالاتصال الهاتفي وتفعيل استخدامها:

تقوم كثيراً من المنظمات بتصميم نماذج مختلفة تهدف إلى تدوين المعلومات الخاصة بكل نوع من أنواع المكالمات الهاتفية وذلك من أجل توفير الوقت الخاص بالموظف سواء كان سكرتيراً أو مديراً 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 واضح ومختصر يفهمه الرئيس.

الرقم المسلسل	اليوم والتاريخ	الساعة	اسم المتصل	عنوانه ورقم هاتفه	موضوع الرسالة	توقيع المستلم	ملاحظات
١							
٢							
٣							
٤							
٥							
٦							

جدول ٣: سجل الرسائل الهاتفية الواردة

الرقم المسلسل	اليوم والتاريخ	الجهة المرسلة إليها	موضوع الرسالة	اسم متلقي الرسالة	وقت الإبلاغ	رقم قيد الرسالة	ملاحظات
١							
٢							
٣							
٤							
٥							
٦							

جدول ٤: سجل الرسائل الهاتفية الصادرة

المملكة العربية السعودية

وزارة

الرقم

مكالمة هاتفية واردة

التاريخ الساعة

مكالمة للسيد وظيفته

هاتف

من السيد وظيفته

هاتف

عنوانه:

○ يرجى الاتصال به هاتفياً.

○ يرجى انتظاره الساعة يوم

في

○ هو في انتظارك الساعة يوم

في

○ يعتذر عن الحضور وسيصل لتحديد موعد آخر.

○ يرغب في التأكيد على موعدكم الساعة يرجى انتظاره الساعة يوم

يوم

○ يخبركم بأن الاجتماع لن يؤجل وسيعقد في موعده المقرر.

○ يرغب الاتصال به الساعة يوم

هاتف

الرسالة:

.....

.....

الشكل رقم ١٢: نموذج رسالة هاتفية واردة

الرقم	المملكة العربية السعودية
التاريخ	وزارة

تصريح إجراء مكالمات خارجية

إلى: مأمور الهاتف / سكرتير

من: مدير

يصرح للسيد / الموظف في إدارة

الاتصال بمدينة / رقم الهاتف

يوم الموافق / / ١٤ هـ

الساعة

التوقيع

الشكل رقم ١٣ : نموذج تصريح بإجراء مكالمات خارجية

٣- جعل جهاز الاتصال على جهة يسار المتصل:

في الحالات الطبيعية فإن وضعية جهاز الاتصال يجب أن يكون على الجهة اليسرى للمتصل (السكرتير) حتى يتمكن من مسك السماعة بيده اليسرى ويستخدم يده اليمنى في تدوين بعض ملاحظات الاتصال أو البحث عن معلومة أو تحويل المتصل أو غير ذلك من المهام الأخرى، أما في حالة من يعتمد على يده اليسرى في الكتابة فيمكن وضع الجهاز إلى الجهة اليمنى له لنفس الأسباب.



الشكل رقم ١٤ : يوضح مكان جهاز الهاتف ووضع السكرتير أثناء معالجة اتصال هاتفي.

٤- التأكد من وضع سماعة الهاتف بالشكل السليم:

فقد يكون سبب كثرة انشغال الخط الهاتفي للمنظمة راجع إلى أن سماعة الهاتف لم توضع في مكانها بالشكل السليم، ففي بعض الأحيان قد تسند بعض المواد كالأوراق أو الملفات أو غيرها للسماعة فتعيق وضعها بالشكل الصحيح وفي بعض الأحيان قد ينسى الموظف السماعة مرفوعة لسبب أو لآخر.



الشكل رقم ١٥ : يوضح ضرورة التأكد من وضع سماعة الهاتف بالشكل الصحيح.

٥- معرفة كيفية التعامل مع الاتصالات الداخلية والدولية:

وهذا يتطلب من الموظف (السكرتير) أن يكون ملماً بأرقام مفاتيح المدن والدول المختلفة وكذلك فروقات التوقيت بين بلد وآخر حتى يمكن الاتصال في وقت مناسب لأن وقت الساعة التاسعة صباحاً في دولة ما قد يكون في دولة أخرى الساعة السادسة فجراً وفي الثالثة الساعة العاشرة مساءً، كما أن إلمام السكرتير بتسعيرات الاتصالات المختلفة يساعد في ترشيد تكلفة الاتصال الهاتفي.

٦- تخصيص استخدام هاتف العمل لما يخص العمل

يقتضي هذا من السكرتير ألا يستخدم هاتف العمل لتحقيق أهداف شخصية لا علاقة لها بالعمل ففي ذلك مضیعة لوت العمل وتعطيل لمصالح الناس المتعاملين مع منظمته،

ناحيك ع التكلفة التي قد تتحملها المنظمة دونما وجه حق، وعلى السكرتير ألا يتخرج من الاعتذار للآخرين بعدم استخدام هاتف العمل إذا كانت مقتضياته لا تسمح بذلك.

٧- معرفة أماكن تواجد الرئيس وتمثيله عند غيابه:

ففي كثير من الأحيان يتطلب الأمر أن يغادر الرئيس مكتبه إما داخل المنظمة أو خارجها والسكرتير الناجح هو الذي يكون على علم ودراية بكافة تحركات رئيسه حتى يستطيع من جانب موافاته بأية تطورات حول العمل، ومن جانب آخر يحافظ على علاقات المنظمة والجمهور المتعاملين معها.

الشخصية الهاتفية ومعالجة الاتصالات الواردة والصادرة

لا شك أن الاتصال الهاتفي يترك انطباعاً عن المتصل لدى الجهة التي تم الاتصال عليها ذلك الانطباع قد يكون إيجابياً أو سلبياً ولذلك فإنه من الأهمية بمكان أن يكون السكرتير ملماً بالآداب الخاصة بالاتصال الهاتفي سواء كان ذلك عند قيامه هو بالاتصال أو عندما يكلفه رئيسه بإجراء اتصال معين بغرض إنجاز مهمة ما أو عند الرد على أحد المتصلين ومن أبرز ما يجب أن يحرص عليه السكرتير ما يلي:

أ- عندما يريد الاتصال بغيره من الناس أو يجري الاتصال للرئيس:

١- ينبغي أن يكون السكرتير جاهزاً لذلك الاتصال، فتحديد المعلومات التي يريد الاتصال من أجلها سواء كانت تلك المعلومات متوفرة لديه بالمكتب أو ينبغي الحصول عليه وفق تعليمات الرئيس، فقد يطلب الرئيس من السكرتير أن يجري بعض الاتصالات إما لتحديد موعد أو لتأجيله أو لطلب معلومات عن معاملة ما، ففي العادة فإن الرئيس يعطي السكرتير معلومات عامة وسريعة عن نوع الاتصال

الذي يريده وهنا يتوجب على السكرتير أن يكون على وعي بكل ما يتطلبه أمر ذلك الاتصال من استعداد وتنفيذ لكي يحقق رغبة رئيسه، كما أن وجود الأرقام والنماذج التي يمكن أن يدون فيها السكرتير الملاحظات كل ذلك يعد مطلباً مهماً.

٢- ينبغي أن يكون جهاز الهاتف وتوصيلاته المختلفة من النوعية الجيدة حتى لا يكون هناك مشاكل في عملية الاتصال سواء في انقطاع المكالمات أو تغير نبرة الصوت أو حدوث صدى غير مرغوب فيه أو أية مشاكل يمكن أن تنتج عن هذا الجانب.

٣- التأكد من صحة الرقم الذي يريد الاتصال به حتى لا يقع هو ومنظمته في حرج مع الآخرين.

٤- إعطاء الجهة التي تم الاتصال عليها الفرصة المناسبة لإمكانية الرد (جعل جرس الهاتف يرن عدد ٦ - ٨ مرات) وعدم وضع السماعة بطريقة سريعة.

٥- التعريف بالنفس والجهة التابع لها لأن ذلك يترك أثراً طيباً في نفس متلقي الاتصال ويشجعه على الحديث.

٦- الاختصار غير المخل في توصيل الرسالة إلى الشخص الذي تم الاتصال عليه والتأكد من فهمه لها والمحافظة على وقت الطرفين.

٧- تعزيز الاتصال الهاتفي برسالة مكتوبة إذا تطلب الأمر ذلك.

٨- إنهاء المكالمات باستخدام كلمات لطيفة ومؤدبة مثل قول "مع السلامة".

ب- عند تلقي مكالمة:

١- يجب الرد فوراً بمجرد سماع جرس الهاتف لأن السكرتير يجب أن يفترض أن جميع المكالمات الواردة مهمة.

٢- بمجرد رفع السماععة يجب المبادرة بالتحية والتعريف بالمنظمة أو المكتب الذي يعمل به مستقبل الاتصال، فمثلاً فلو كان مستقبل الاتصال يعمل سكرتيراً لمكتب عميد الكلية التقنية وكان الاتصال من داخل الكلية نفسها يمكنه الرد بالطريقة التالية: "مكتب العميد" السلام عليكم" أما لو كان المتصل من خارج الكلية فيمكنه الرد بالطريقة التالية: "الكلية التقنية بجدة: مكتب العميد: السلام عليكم" لأن ذلك يعطي قدراً من الاطمئنان للمتصل كما يحقق للمتصل التأكيد من صحة الجهة التي اتصل بها.

٣- على السكرتير الإجابة على استفسارات المتصل بكل دقة ووضوح مع عدم إفشاء أية معلومات قد يكون فيها ضرر على المنظمة أو المكتب الذي يعمل به وإذا كان الرئيس غير موجود فمن الأفضل إعطاء المتصل معلومات عامة بدلاً من تزويده بمعلومات محددة فمثلاً يفضل أن تقول للمتصل بأن الرئيس في اجتماع بدلاً من تزويده بمعلومات محددة فمثلاً يفضل أن تقول للمتصل بأن الرئيس في اجتماع بدلاً من القول إن الرئيس في اجتماع مع فلان ويفضل أن تقول لمن يعود الرئيس لمكتبه غداً لوجوده خارج مدينة الرياض بدلاً من القول لن يعود الرئيس لمكتبه غداً لأنه في مدينة جدة، وهكذا.

٤- على متلقي المكالمات (السكرتير) أن يجعل المتصل هو الذي يقوم بعملية إنهاء الاتصال وأن لا يشعره بأنه يريد إنهاء المكالمات إلا إذا شعر أن المكالمات استغرقت وقتاً أطول مما يجب.

٥- على السكرتير أن يعي أنه ليست كل المكالمات التي يرغب أصحابها تحويلهم إلى الرئيس ينبغي تحويلها بل إن الأمر يعتمد على أهمية الموضوع خاصة إذا كان أمر البت فيه لا يتم إلا عن طريق الرئيس أما إذا كان هناك جهة أخرى تستطيع الفصل في الموضوع فيجب تحويل المتصل عليها بعد استئذان المتصل بذلك التحويل، مع تزويده أيضاً بمعلومات عن اسم الشخص ورقم هاتفه أو

تحويلته بحيث يمكن الاتصال به مباشرة في المرات القادمة أو في حالة انقطاع الخط الهاتفي أثناء عملية التحويل.

٦- في أغلب مكاتب السكرتارية يوجد أكثر من خط هاتفي وقد يتطلب الأمر من السكرتير الرد على مكالمتين أو أكثر وردت في نفس الوقت، وهنا يجب على السكرتير الرد على المكالمات الأولى والطلب منه الانتظار لبرهة من الوقت كي يتمكن من الرد على المكالمات الثانية، ويتوقف الطلب من صاحب المكالمات الثانية بالانتظار والعودة إلى المكالمات الأولى على عدد من الاعتبارات فمنها درجة أهمية المكالمات ومدى إمكانية الانتهاء من المكالمات الثانية بسرعة، وفي جميع الأحوال ينبغي أن يدرك السكرتير أن هناك من ينتظره على خط المكالمات الأولى.

ت- أثناء التحدث في الهاتف:

- ١- التأدب في الحديث مع المتصلين حتى يعطي انطباعاً جيداً عن نفسه ومنظمته.
- ٢- تجنب استخدام بعض التعبيرات غير المناسبة مثل: هلو، أو من أنت، أو نعم، أو أيوه..... إلخ.
- ٣- يجب أن يكون الفم قريباً من سماعة الهاتف حتى لا يكون هناك غموض في الصوت أو مخارج الحروف.
- ٤- عدم المبالغة في تقديم التحية والترحيب والمحافظة على وقت المتصل والمتلقي.
- ٥- المحافظة على الهدوء وعدم الغضب لسبب أو لآخر، بل يجب أن يشعر الطرف الآخر باهتمام السكرتير به بصدق مشاعره نحو تحقيق مبتغاه من الاتصال.
- ٦- عدم مقاطعة المتحدث وإعطائه فرصة للحديث والرد عليه في حدود المعلومات المطلوبة لإنجاز مهمته.

٧- ينبغي ألا يظهر السكرتير عند رده على المتصل أنه مشغول بأمر ما كالحديث مع شخص آخر أو الانشغال بالمأكولات أو المشروبات أو غير ذلك.

٨- الاعتذار للمتصل عند حدوث بعض الأخطاء غير المقصودة مع محاولة تصحيحها.

إن معالجة المكالمات الواردة أو الصادرة ليست بالأمر الهين وإنما تحتاج عمل خطة مسبقة ومحددة من قبل السكرتير لكيفية معالجة مثل تلك الاتصالات لأن منها ما هو روتيني ومنها ما هو في غاية الأهمية ومنها ما يرد للرئيس في حال غيابه ومنها ما يصدر وما ينبغي إثباته إلى غير ذلك من الأمور المتعلقة بمعالجة هذه الاتصالات.

أجهزة الاتصال الهاتفي

يقتضي الأمر أن يكون السكرتير على علم ودراية ببعض أجهزة الاتصال واستخداماتها المختلفة، والحقيقة أن التطور التكنولوجي في جانب الاتصالات قد أوجد للمستخدم العديد من تلك الأنواع المختلفة ذات الأغراض المتعددة، ومنها:

١- **الاتصال اليدوي:** ويعد من أقدم أجهزة الاتصال التي عرفها الإنسان وعلى الرغم من بدائية ذلك الجهاز الذي كان يستخدم بواسطة تحريك ذراع ذلك الجهاز بالشكل دائري ثم يقوم الجهاز بإرسال إشارة إلى مقسم (سنترال) الهاتف الذي يقوم بدوره بالاتصال بالرقم المطلوب، إلا أنه ساهم في الاكتشافات الحديثة والتطور السريع لوسائل الاتصال الهاتفي.



الشكل رقم ١٦ : الهاتف اليدوي القديم

- ٢- **هاتف القرص الدوار:** حيث يعتبر هاتف القرص الدوار تطويراً للنوع السابق إلا أن الاتصال به يكون مباشراً على الرقم المطلوب دون طلب ذلك من السنترال، ويعاب على هذا النوع من الأجهزة أن القرص عند دورانه لرقم واحد يحتاج إلى وقت معين حتى يعود إلى وضعه لضرب (تدوير) الرقم الثاني.



الشكل رقم ١٧ : هاتف القرص الدوار

٣- هاتف الأزرار: تستخدم معظم المنظمات هذا النوع من الأجهزة فهو عبارة عن جهاز يحتوي على لوحة تضم مجموعتين من المفاتيح الأولى تضم الأرقام من (٠ - ٩) وتستخدم لأغراض الاتصال أما المجموعة الأخرى فهي مفاتيح الوظائف وتتعدد أغراضها فمنها ما هو خاص بتخزين الأرقام ومنها ما هو خاص بإعادة الرقم تلقائياً أو عند الحاجة ومنها ما هو خاص بإعادة الرقم السابق ومنها ما هو خاص بعملية تحويل المكالمات أو انتظارها أو إيقافها وغير ذلك من الوظائف المتعددة.



الشكل رقم ١٨ : هاتف الأزرار

٤- **هاتف الرد التلقائي:** وهو عبارة عن جهاز هاتفي يمكنه إرسال واستقبال الرسائل الهاتفية عند عدم تواجد الشخص في مكان الهاتف، ومن ضمن ما يتكون منه هذا الجهاز وجود عبارات مسجلة بالجهاز ترشد المتصل أو تطلب منه طلب رقم معين أو معاودة الاتصال لاحقاً أو الاعتذار لعدم وجود الشخص..... إلخ.



الشكل رقم ١٩ : جهاز الرد التلقائي

٥- **جهاز الهاتف المتنقل:** وهو عبارة عن جهاز قد يكون محمولاً من قبل الفرد أو مثبتاً بالسيارة ويتكون هذا الجهاز من شريحة ذات رقم خاص مرتبطة بشبكة الاتصالات وفق برمجة معينة ويمتاز هذا النوع من الجهاز بصغر حجمه وتعدد أشكاله وخدماته.



الشكل رقم ٢٠: جهاز الهاتف المتنقل (المحمول)

٦- أجهزة النداء الداخلي: وهي عبار عن أجهزة مرتبطة ببعض خطوط شبكة الاتصال العادية وعادة ما تستخدم مثل هذه الأجهزة في المطارات والمستشفيات وحتى في مكاتب المنظمات المختلفة.



الشكل رقم ٢١: جهاز النداء الداخلي

٧- **جهاز الهاتف اللاسلكي:** وهو جهاز يتم توصيله بهاتف المكتب عن طريق برمجة معينة بحيث يمكن بعد ذلك التنقل بالجهاز إلى أماكن مختلفة، إلا أن المسافات التي عادة ما يغطيها هذا النوع من الهاتف تكون محدودة مقارنة بالهاتف المتنقل ويستخدم هذا النوع من الأجهزة على نطاق واسع في مكاتب السكرتارية والمنازل.



الشكل رقم ٢٢: جهاز الهاتف اللاسلكي

٨- **جهاز الناسوخ: (أو الفاكسميلي):** وهو عبارة عن جهاز هاتف بنظام يمكنه من نقل صورة مطابقة من مستند رقمي ورقي عبر خط الهاتف بواسطة ذلك الجهاز.



الشكل رقم ٢٣ : جهاز الفاكسميلي

تدريبات الوحدة الخامسة

تدريب ١

على ضوء ما تعلمت. ناقش بالتفصيل ما يلي:

- اعتبارات الاستخدام الأمثل للاتصال الهاتفي.
- الاتصالات الهاتفية الواردة.
- الاتصالات الهاتفية الصادرة.
- الأدلة الهاتفية المختلفة.
- أجهزة الاتصال الهاتفي.

تدريب ٢ (تحليلي)

بصفتك سكرتيراً لمكتب الرئيس. كيف تتصرف في المواقف التالية:

- قمت باتصال خاطئ كشفت فيه بعض المعلومات السرية لمستقبل الاتصال.
- اتصل عليك شخص ما يريد إعطائه معلومات حول معاملة له.
- طلب منك مديرك عدم تحويل أي مكالمة له مهما كانت لأن لديه اجتماع مهم مع إحدى الشخصيات الهامة، وأثناء ذلك وردت مكالمة من بيت رئيسك بضرورة محادثة مديرك.
- اتصل رئيس مديرك وأخبرك بأنه يرغب في مقابلة مديرك في وقت معين وبمراجعة ذلك الوقت وجدت أن لدى رئيسك اجتماع خارجي.

تدريب 3 (ورشة عمل)

بعد الانتهاء من هذه الوحدة يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة (أربع أو خمس مجموعات مثلاً) وكل مجموعة تتكون من (3) متدربين واحد منهم يمثل دور السكرتير والآخر يمثل دور المدير والثالث يمثل دور متصل خارجي وذلك داخل القاعة التدريبية بعد أن يتم إعادة تنظيم القاعة ثم تقوم كل مجموعة بعمل سيناريو تمثيلي يكون مكتوباً حتى يتدرب أفراد المجموعة عليه (كما يمكن أن تستعمل أجهزة الهاتف الجوال تمثيلاً كبديل للهاتف الثابت إن لم يتوفر) لعملية اتصالية ذات مواقف مختلفة ومتنوعة. ثم تبدأ إحدى المجموعات في عرض السيناريو الخاص بها وتتولى المجموعات الأخرى في تقديم العرض ونقده من حيث جوانب القوة أو الضعف (سواء ما يتعلق ببداية الاتصال أو طريقة مسك سماعة الهاتف أو مكانها أو طريقة الرد أو محتوى الحوار الذي يدور بين طرفي الاتصال أو طريقة التصرف في موقع ما مثل عملية طلب الانتظار أو طريقة إنهاء المكالمات.... إلخ) وذلك تحت إشراف المدرب.

تدريب 4 (تطبيقي)

افتراض أنك تعمل سكرتيراً لمدير عام إحدى المستشفيات الكبرى في مدينة جدة وقد كلفك رئيسك بعمل دليل هاتفي مناسب لمختلف الإدارات والأقسام التي يتكون منها المستشفى.

تدريب 5 (ميداني)

بعد أن ينتهي المتدرب من هذه الوحدة يقوم بزيارة لإحدى مكاتب السكرتارية في بعض مؤسسات القطاع الخاص ويحاول رصد ومشاهدة الكيفية التي يقوم بها السكرتير لممارسة مهام عمله فيما يتعلق بموضوعات هذه الوحدة ويكتب عنها تقريراً يقدمه المدرب ضمن ورشة عمل يديرها المدرب.

الوحدة السادسة تنظيم الاجتماعات

تنظيم الاجتماعات

(دوره قبل وأثناء وبعد الاجتماع)

الجدارة:

تحديد مفهوم الاجتماعات وكيفية الإعداد لها.

الأهداف:

عندما تستكمل هذه الوحدة سوف تكون إن شاء الله قادراً على:

- تعريف الاجتماعات وأنواعها.
- حجز قاعة الاجتماعات وتوجيه الدعوة للمشاركين.
- تجهيز قاعة الاجتماعات واستقبال الأعضاء المشاركين.
- تدوين الملاحظات في الاجتماع وتوزيع محضر الاجتماع.

الوسائل المساعدة:

- ملف عرض بور بوينت.
- فيديو بروجكتور.
- شرائح شفافة.
- سبورة وأقلام.

الزمن المتوقع لتدريب هذه الوحدة (....) ساعات

مقدمة

يمضي المديرون التنفيذيون معظم وقتهم في الاجتماعات مع المديرين في المستويات الإدارية العليا بمعدل ٥٠٪ من وقتهم، الأمر الذي يجعل حاجتهم للمساعدة هامة وحاسمة من قبل الموظفين الذين يعملون معهم فيما يتعلق بالترتيب لهذه الاجتماعات.

ويرتبط نجاح أي اجتماع بمستوى التخطيط والتنفيذ له، فالتنظيم الجيد للاجتماع يضمن الحد الأدنى لنجاحه. وقد يكون السكرتير أو مدير المكتب هو المكلف بإعداد كافة الترتيبات للاجتماعات التي تعقد في الإدارة التي يعمل بها، ويعد ذلك من الواجبات المهمة للسكرتير أو مدير المكتب.

تعريف الاجتماعات:

وتعرف الاجتماعات (الاجتماع) بأنها تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين.

أهمية الاجتماعات:

يتطلب حل العديد من المشكلات الهامة التي قد تصادف المنظمة الاستماع جيداً إلى كافة المختصين فيها والذين لهم علاقة مباشرة باتخاذ القرار. ومن هنا تتضح لنا أهمية الاجتماعات ودورها في إدارة الوقت من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف العامة، ومنها:

- التعاون الكامل بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية الأخرى في المنظمة بهدف بحث مشاكل العمل، ومناقشة السلبات والعمل على التطوير والتحسين

المستمرين في كافة أنحاء المنظمة. وكلما كان هذا التعاون مثمراً كلما حقق نتائج طيبة في توفير الوقت ومنع هدره واستثماره بالشكل الصحيح.

- الاستفادة من خبرة المختصين والاستشاريين بالاستماع إلى وجهة النظر الفنية لكل منهم، والعملية أيضاً. فكلما اتسعت الخبرة، كلما تحقق الاستغلال الأمثل للوقت.
- اتخاذ القرار بالإجماع وبأسلوب ديمقراطي يتيح للقائمين على التنفيذ المشاركة الجادة في أدائه. وكلما توفر الوقت كان القرار المتخذ ناجحاً.
- إتاحة الفرصة لتدريب القيادات الصغيرة وإعدادها مستقبلاً لتحمل مسؤولية المشاركة في اتخاذ القرار وتوفير الوقت يجعل برامج التدريب أكثر واقعية.
- تحقيق القيادة الجماعية للمنظمة، حيث يستطيع المسؤولون عن العمل تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة والتي وجدت من أجلها، ويتم تحقيق هذه الأهداف في الوقت الملائم والمناسب.

أنواع الاجتماعات:

وتعرف الاجتماعات (الاجتماع) بأنها تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين.

أولاً: من حيث زمن عقدها:

- **الاجتماعات الدورية:** تعقد بشكل أسبوعي أو شهري أو سنوي. وتهدف هذه الاجتماعات إلى إطلاع المديرين أو المسؤولين على آخر التطورات، وعلى نتائج العمل والملاحظات النهائية بشأنها.
- **الاجتماعات الطارئة:** وهي اجتماعات غير دورية وتعقد في فترات زمنية غير منتظمة عند حدوث أمر طارئ أو مشكلة طارئة، كالاجتماع الطارئ لمجلس الإدارة.

ثانياً: حسب مستوياتها:

- **اجتماعات عالمية:** وهي اجتماعات تشارك فيها دول العالم كاجتماعات الأمم المتحدة، أو المنظمات العالمية التابعة لها كمنظمة العمل الدولية، واليونسكو.
- **اجتماعات إقليمية:** وهي اجتماعات تعقد بين دول يجمع بينها قاسم مشترك كاجتماعات جامعة الدول العربية، أو اجتماعات مجلس التعاون الخليجي.
- **اجتماعات محلية:** وهي اجتماعات تعقد محلياً داخل حدود الدولة الواحدة، وتجمع بين أكثر من جهة واحدة.

ثالثاً: من حيث الشكليات:

- **اجتماعات رسمية:** ويتمثل هدفها الأساسي في مصلحة المنظمة ويحكم هذه الاجتماعات قدراً كبيراً من الشكليات والقواعد المحددة في النظام الداخلي للجهة، إذ توضح مكان عقدها، وسلطة عقدها، والنصاب القانوني للاجتماع، والتصويت وانتخاب رئيس الجلسة... إلخ. ومن الأمثلة على هذه الاجتماعات اجتماعات الهيئة العامة للمساهمين، واجتماعات مجلس إدارة الغرف التجارية.
- **اجتماعات غير رسمية:** ويتمثل هدفها في مصلحة الأفراد ولا تلتقي غالباً مع مصالح المنظمة وتتم دون وقت محدد، وليس لها جدول أعمال مسبق، كما أنه لا يوجد نظام لعقدها ولا تتحكم فيها الشكليات والقواعد المحددة من الجهة. وتشبه الاجتماعات غير الرسمية تلك الاجتماعات التي تحدث ضمن الإدارات والأقسام التي تتكون في المنظمة لدراسة مشكلات معينة.

الجوانب الشكلية والمصطلحات الخاصة بالاجتماعات:

التصويت:

يحدد النظام الداخلي للجهة طريقة التصويت اللازمة لنجاح القرارات، وقد تكون إحدى الطرق التالية:

- اتخاذ القرارات بالإجماع.
- اتخاذ القرارات بالأغلبية المطلقة (النصف زائداً واحد).
- اتخاذ القرارات بأغلبية نصف الأعضاء مع ترجيح الرأي الذي يصوت له الرئيس (في حالة تعادل الأصوات).

سلطة عقد الاجتماع:

تتمثل سلطة الدعوة إلى عقد الاجتماع، في الشخص ذي الصلاحية ، وعادة ما ينص على ذلك في النظام الداخلي للجهاز.

ويتقيد صاحب السلطة لعقد الاجتماع بالنظام الأساسي الذي غالباً ما ينص فيه على عدد مرات الاجتماع الذي قد تكون أسبوعياً أو شهرياً أو سنوياً، إضافة إلى الاجتماعات الطارئة الأخرى.

النصاب القانوني للاجتماع:

المقصود بالنصاب القانوني للاجتماع، ذلك العدد من الأعضاء اللازم حضوره لحظة عقد الاجتماع كحد أدنى لصحة الجلسة أو الجلسات وحتى تكون نتائج الاجتماع من قرارات وتوصيات نظامية وقانونية صحيحة، وعلى العكس إذا قل عدد الأعضاء الحاضرين عن

النصاب القانوني، فيكون الاجتماع باطلاً، ويترتب على ذلك بطلان القرارات المتخذة وأية نتائج أخرى.

ويحدد النصاب القانوني في النظام الأساسي أو في اللوائح والأنظمة للمنظمة التي تعني بتنظيم أعمال الاجتماعات. وعلى رئيس الاجتماع التأكد من توافر النصاب القانوني قبل بدء الجلسات، وفي حالة عدم توافر هذا النصاب، عليه أن يعلن تأجيل عقد الاجتماع إلى موعد آخر.

رئيس الاجتماع:

وهو أحد الأعضاء المجتمعين، يعين مسبقاً بشكل نظامي، أو يختاره الأعضاء أنفسهم، ويتولى إدارة الاجتماع، وتوجيه المناقشات خلال الجلسات، والإشراف على صياغة وإعداد القرارات والمحاضر الناتجة عن الجلسات.

وعلى رئيس الاجتماع أن يلم إماماً كافياً بموضوعات الاجتماع وبأسماء الأعضاء ووظائفهم، وبإجراءات سير الاجتماع، كإعلان بدء الاجتماع وانتهائه، والتأكد من توافر العدد القانوني، وكيفية حفظ النظام خلال الاجتماع، وأن يكون لديه المهارة في إثراء المناقشات وتوجيهها لتحقيق أهداف الاجتماع.

وعلى رئيس الاجتماع مراعاة الخطوات التالية للتوصل إلى قرار:

- إعطاء بيان موجز عن الموضوع المطلوب بحثه ومناقشته في الاجتماع، وعرض الحقائق والبيانات الأساسية حوله.
- إبداء بيان موجز عن الموضوع المطلوب بحثه ومناقشته في الاجتماع، وعرض الحقائق والبيانات الأساسية حوله.
- إبداء رايه بصراحة وبطريقة لبقة بحيث لا يبدو متحمساً أو متحيزاً له.

- الاتصاف بالموضوعية في النظر إلى الأمور، فلا يدافع عن رأي معين أو يتحيز لوجهة نظر معينة، وإنما عليه أن يترك للأعضاء مطلق الحرية في المناقشة وتداول الرأي.
- تلخيص الآراء التي أثّرت ووضعها في صيغ دقيقة ومفهومة.
- التأكد من أن كل عضو قد اقتنع بالرأي أو الاقتراح الذي اتفق عليه الأعضاء.
- التأكد من صحة القرارات الصادرة عن الاجتماع.

سكرتير الاجتماع:

ويكون شخصاً متخصصاً في أعمال السكرتارية، أو أحد الأعضاء المجتمعين، وعادة ما يتم اختيار السكرتير وتحديد مهامه بشكل نظامي، أو يقوم رئيس الاجتماع بتعيينه. ومن الضروري أن يكون لكل اجتماع سكرتير مؤهل يتولى جميع الأعمال المكتبية اللازمة لعقد الاجتماع، والأعمال التي تتم أثناء الجلسات، إضافة إلى الأعمال المكتبية الخاصة بمرحلة ما بعد الاجتماع.

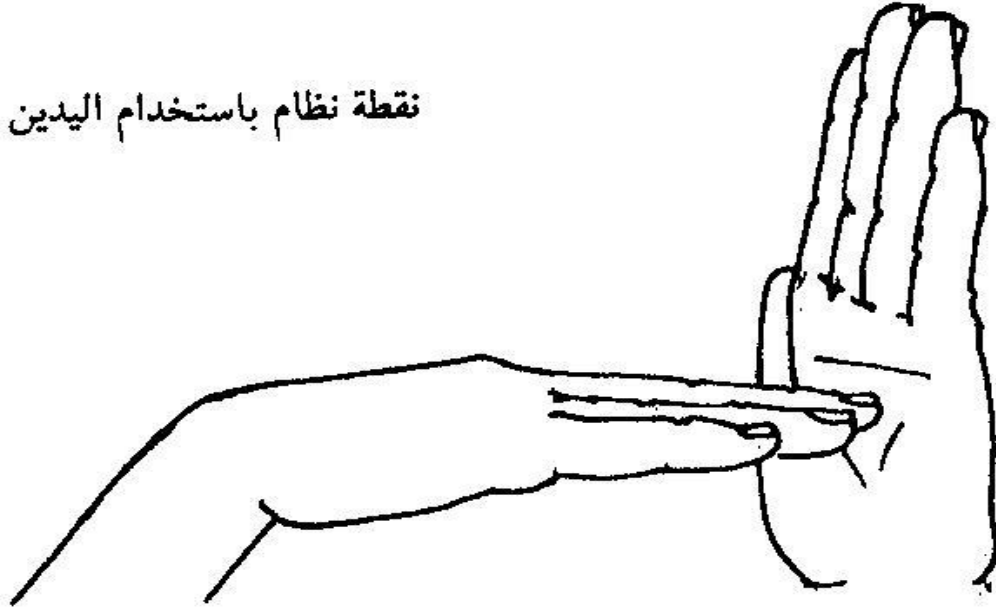
نقطة النظام:

يمكن تعريف نقطة النظام، بالاعتراض الذي يبديه العضو على أية مخالفة أو انحراف يحدث خلال الاجتماع. ومن حق أي عضو في الاجتماع إثارة نقطة نظام واحدة أو أكثر، بحيث توجه إلى رئيس الاجتماع، وغالباً ما يبت في هذه الأمور بسرعة بالاحتكام إلى الأنظمة والإجراءات التي تحكم تنظيم الاجتماعات.

ويبدي العضو المعارض نقطة النظام، برفع يده اليسرى وهي مفرودة بشكل عمودي، واضعاً أطراف أصابع يده اليمنى بشكل أفقي في وسط راحة يده اليسرى متجهاً إلى الرئيس، وبرغم أن استخدام هذه الإشارة شائع في الاجتماعات، إلا أنه يجوز للعضو تقديم نقطة النظام بشكل مكتوب.

ومن الأمثلة لبعض المخالفات التي تؤدي إلى نقطة النظام نذكر ما يلي:

- عدم اكتمال النصاب القانوني اللازم لعقد الاجتماع أو للتصويت على مشروع قرار مثلاً.
- إثارة موضوعات أو نقاط غير مدرجة في جدول أعمال الاجتماع، أو التعرض لموضوع خارج اختصاص الاجتماع.
- مخالفة بعض الأنظمة والقوانين العامة أو الخاصة للمنظمة أو الاجتماع، وذلك خوفاً من التوصل إلى قرارات أو نتائج مبنية على مخالفات قانونية.



شكل رقم (١)

دور السكرتير في تنظيم الاجتماعات:

- أولاً: المسؤوليات الواجب القيام بها قبل الاجتماع.
- ثانياً: المسؤوليات الواجب القيام بها خلال الاجتماع.
- ثالثاً: المسؤوليات الواجب القيام بها بعد الاجتماع.

وسوف نستعرضها بشيء من التفصيل فيما يلي:

- اتخاذ القرارات بالإجماع.
- اتخاذ القرارات بالأغلبية المطلقة (النصف زائداً واحد).
- اتخاذ القرارات بأغلبية نصف الأعضاء مع ترجيح الرأي الذي يصوت له الرئيس (في حالة تعادل الأصوات).

أولاً: المسؤوليات الواجب القيام بها قبل الاجتماع.

- أ- قبل الإعداد لأي اجتماع هناك العديد من الأسئلة التي يتطلب الأمر الإجابة عليها قبل البدء بإعداد الترتيبات اللازمة للاجتماع ومنها:
- ما هو الغرض من الاجتماع.
- ماهي مدة الاجتماع المتوقعة.
- من الأشخاص الذين سيحضرون الاجتماع.
- ماهي التجهيزات المطلوبة التي سيحتاجها المجتمعون.
- أين سيعقد الاجتماع (مكان الاجتماع) ومتى (الوقت).

ويكن تفصيل ذلك كما يلي:

١- ما هو الغرض من الاجتماع؟

إن تحديد الهدف من الاجتماع سوف يساعد من يقوم بالإعداد للاجتماع بتحديد الكثير من المتطلبات والاحتياجات والمكان المناسب، كما يساعد المدير في تحديد من يحضر الاجتماع، ويمكن الحصول على الهدف من الاجتماع من الشخص المسؤول الذي طلب الترتيب للاجتماع، وغالباً يكون المدير الذي نعمل معه. كما أن تحديد الهدف من الاجتماع ضروري للإشارة إليه في المخاطبات التي تتم مع الأعضاء الذين سيحضرون الاجتماع.

٢- ما هي مدة الاجتماع المتوقعة؟

يجب أن يتم تحديد المدة التي سوف يستغرقها الاجتماع، وذلك لإعطاء فرصة للمشاركين في الاجتماع لتخطيط أوقاتهم وترتيب أعمالهم خلال هذه الفترة، فضلاً عن أن ذلك سوف يساعد في إعداد الترتيبات اللازمة للمجتمعين فيما يتعلق بالمرطبات وغيرها.

٣- ما هو الغرض من الاجتماع؟

من الأشخاص الذين سيحضرون الاجتماع؟
إن معرفة الأشخاص المشاركين في الاجتماع أمر ضروري، وكذلك لإعداد الترتيبات الخاصة بكل فرد منهم والوفاء باحتياجاتهم الخاصة، خصوصاً عندما يكون بعض الأعضاء من خارج المدينة التي ينفذ فيها الاجتماع، فقد يحتاجون إلى أن يتم الترتيب لاستضافتهم وتسهيل حجوزاتهم والمواصلات إلى غير ذلك.

٤- ماهي التجهيزات المطلوبة التي سيحتاجها المجتمعون؟

من خلال الإجابة على الأسئلة السابقة فإن معد الاجتماع يستطيع بمساعدة المسؤول عن الاجتماع تحديد التجهيزات المطلوبة لتنفيذ الاجتماع، ومثال ذلك حاجة

المجتمعين إلى الأدوات المكتبية، وعدد المقاعد، وأجهزة العرض، ووسائل الشرح وغيرها من التجهيزات الضرورية التي تساهم في نجاح الاجتماع.

٥- أين سينعقد الاجتماع (مكان الاجتماع) ومتى (الوقت)؟

لتحديد وقت ومكان الاجتماع، يتطلب ذلك التنسيق مع كافة الأعضاء لتحديد الوقت والمكان المناسب للجميع، وقد يتم تحديد موعد الاجتماع بواسطة المسؤول عن الاجتماع دون تنسيق مسبق مع الأعضاء خصوصاً إذا كان الأعضاء أقل مستوى وظيفياً من رئيس الاجتماع.

وقد يتطلب الأمر التنسيق بين كافة المجتمعين لاختيار موعد ومكان الاجتماع إذا تساوى المجتمعون في المستويات الوظيفية، ولإتمام عملية التنسيق بين كافة الأعضاء، يقوم السكرتير بالاتصال بالأعضاء وتحديد المواعيد المناسبة لكل عضو والبدائل لذلك إلى أن يتم التوصل إلى موعد يناسب الجميع. ومن المهم معرفة مكان ووقت الاجتماع لإكمال بقية الترتيب والمتطلبات، مثل: مخاطبة الأعضاء لإبلاغهم بموعد الاجتماع (اليوم - التاريخ - الوقت - المكان) ، تجهيز مكان الاجتماع بما يتناسب والغرض منه.

ب- جمع المعلومات عن الاجتماع (فتح ملف خاص بالاجتماع):

سوف تساهم الإجابة على الأسئلة السابقة بجمع معلومات جيدة عن الاجتماع، وكثير من المتخصصين ينصحون بأن يقوم السكرتير أو مدير المكتب حال تكليفه بالترتيب لعقد اجتماع سواء على مستوى المنظمة أو الإدارة التي يعمل بها، أن يقوم بفتح ملف باسم هذا الاجتماع، يحفظ فيه كافة المعلومات التي يحصل عليها عن الاجتماع والأعضاء وكافة المخاطبات التي تتم بشأن هذا الاجتماع، وذلك لسهولة الرجوع إليها عند الحاجة. وعند إهمال ذلك فإن السكرتير أو مدير المكتب سوف يجد الأوراق المتعلقة بهذا الاجتماع مبعثرة في أماكن متعددة قد لا يستطيع الرجوع إليها

في الوقت المناسب بالإضافة إلى ذلك فإنه يمن للسكرتير استخدام التقويم لتسجيل أي تفاصيل قد تساعد في تنظيم الإعداد للاجتماع، مثل متى يتم طلب التجهيزات الخاصة إذا كانت هناك حاجة لها، متى يتم إرسال دعوات الاجتماع إلى الأعضاء وغيرها، وهذا يعني أن يتم استخدام التقويم للتذكير لمثل هذه المتطلبات.

ج - حجز قاعة الاجتماعات:

بعد تحديد الغرض من الاجتماع وعدد الأعضاء المشاركين في الاجتماع ومكان الاجتماع، يقوم السكرتير أو مدير المكتب، بعد أخذ توصيات المدير المسؤول فيما يخص القاعة المناسبة للاجتماع بالقيام بحجز قاعة الاجتماعات قبل وقت كافي من موعد الاجتماع، ويكون ذلك وفق الإجراءات المحددة في المنظمة التي يعمل بها، سواء كان ذلك عن طريق الاتصال الهاتفي، أو إرسال مذكرة لطلب حجز القاعة من الإدارة المسؤولة عن قاعات الاجتماعات، أو إرسال بريد إلكتروني، وعليه أن يتابع ذلك حتي يحصل على تأكيد حجز القاعة المطلوبة.

في بعض المنظمات يكون هناك نموذج مخصص لعملية حجز القاعات يتضمن معلومات كاملة عن القاعات المتوفرة في المنظمة، وقائمة بمتطلبات الاجتماعات مثل التجهيزات الخاصة (جهاز الحاسب الآلي، جهاز العرض، التجهيزات المكتبية، الأثاث وغيرها) ويمكن للسكرتير أو مدير المكتب استخدام هذا النموذج والتأشير حسب الاحتياجات التي يتطلبها الاجتماع، وقد يكون هناك إدارة مختصة – إدارة العلاقات العامة مثلاً – تتولى إدارة قاعات الاجتماعات التي تكون مجهزة ببعض المتطلبات الأساسية مثل التجهيزات المكتبية، والمرطبات حسب طلب الإدارات المستفيدة (انظر النموذج رقم (١) نموذج حجز قاعة).

معلومات أساسية عن الاجتماع	
موضوع الاجتماع:	رئيس الاجتماع:
عدد الحضور:	وقت الاجتماع:
مكان الاجتماع:	
تجهيز القاعة	
عدد الكراسي:	وسائل الإيضاح:
التقنيات المطلوبة:	الأدوات المكتبية:
أخرى:	
المشروبات والأطعمة	
المشروبات:	
الأطعمة:	
سكرتير الاجتماع:	التوقيع:
مسئول القاعة:	التوقيع:

نموذج 1 نموذج حجز قاعة

إن تأكيد حجز قاعة الاجتماعات المناسبة قبل وقت كافٍ يضمن عدم إرباك المجتمعين وفي حال وجود خلل في عملية الحجز، فإن ذلك قد يضطر المجتمعين إلى تحويل اجتماعهم إلى قاعة أخرى قد لا تكون مناسبة ولا تفي بجميع متطلبات الاجتماع، كل ذلك يوقع الإدارة التي تقيم هذا الاجتماع في حرج شديد، ولهذا فإن على السكرتير أو مدير المكتب أن يتابع عملية الحجز حتى يحصل على التأكيدات الكافية التي تضمن تخصيص غرفة الاجتماعات المناسبة للاجتماع في الوقت المحدد.

د - إعداد جدول أعمال الاجتماع:

جدول أعمال الاجتماع يمثل قائمة بالموضوعات التي سيتم مناقشتها في الاجتماع ومحدد أمام كل موضوع الشخص المسؤول عنه والوقت المخصص لمناقشته، وتختلف جداول الاجتماعات باختلاف أنواعها والغرض من تنفيذها. وجدول أعمال

الاجتماعات غير الرسمية يتميز بالسهولة حيث يتم وضع قائمة بالموضوعات التي سيتم مناقشتها خلال الاجتماع، بينما تكون هناك بعض التفاصيل في جدول أعمال الاجتماع إذا كان رسمياً، كأن يتضمن الموضوعات التي سيتم مناقشتها والوقت المخصص لكل موضوع.

المملكة العربية السعودية المؤسسة العامة لل الإدارة العامة للـ			
جدول أعمال اجتماع - - - - -			
المستول	الموضوع	الوقت	
		إلى	من
	كلمة الرئيس والترحيب بالحضور	11.35	10.30
	تلاوة محضر الاجتماع السابق ان وجد	12.00	11.35
	مناقشة - - - -	12.30	12.00
	مناقشة - - - -	02.30	12.30
	مناقشة - - - -	04.00	02.30
	مايستجد من اعمال	004.30	004.00
	تحديد موعد الاجتماع القادم	04.35.	04.30

س المسئول (المتحدث) عن كل موضوع . انظر مثلاً لجدول أعمال اجتماع (نموذج رقم 2)
نموذج رقم 2 جدول أعمال اجتماع

إن مصادر جدول أعمال الاجتماع يمكن الحصول عليها بواسطة المدير المسئول عن الاجتماع، وكذلك يمكن التنسيق مع جميع الأعضاء لبحث إضافاتهم التي يرغبون في مناقشتها في الاجتماع، بحيث يعرض جدول أعمال الاجتماع على المدير المسئول قبل تعميمه على الأعضاء المشاركين ويتم الحصول على الموافقة النهائية على محتويات جدول الأعمال.

من الموضوعات التي عادة تضمن جدول أعمال الاجتماع، مناقشة محضر الاجتماع السابق إن وجد، تقديم عرض من أحد الأعضاء عن موضوع معين، حضور متحدث من غير الأعضاء لعرض موضوع معين، مناقشة موضوعات محددة إلى غير ذلك.

هـ - توجيه الدعوة للمشاركين في الاجتماع:

قبل البدء بإبلاغ المشاركين في الاجتماع، يجب على السكرتير أو مدير المكتب إعداد قائمة بمن سيحضرون الاجتماع، وذلك ليتأكد بأن الجميع قد تم إبلاغه بموعد ومكان وموضوع الاجتماع. وتتعدد وسائل إبلاغ المشاركين في الاجتماع بموعده ومكان انعقاده، فإذا كان الاجتماع طارئاً فقد يكون من المناسب توجيه الدعوة للمجتمعين بواسطة الاتصال الهاتفي، لأن الغالب في الاجتماعات أن يتم إقرار انعقادها قبل موعد الاجتماع بأيام قليلة وأحياناً في نفس اليوم، ولهذا فإن الاتصال الهاتفي يكون الأسرع بحيث يتم حال معرفة السكرتير في موعد ومكان الاجتماع. أكثر الوسائل استخداماً لإبلاغ المشاركين في الاجتماعات بموعدها ومكان انعقادها المذكرة الداخلية خصوصاً للاجتماعات الرسمية التي تتم داخل المنظمة. ومثال على ذلك (نموذج رقم ٣)

المملكة العربية السعودية
المؤسسة العامة للـ
الإدارة العامة للـ
مذكرة داخلية
إلى : جميع مديري الإدارات
من : مدير عام الإدارة العامة للمناهج
التاريخ : 11 رمضان ١٤٢٢ هـ
الموضوع : الدعوة لاجتماع .
تحية طيبة
نفيدكم بأنه تقرر عقد اجتماع لمناقشة تطوير المناهج في الكليات التقنية ، وسوف يكون ذلك في يوم ()
تاريخ / / ١٤٢٢ هـ ، الساعة العاشرة والنصف ، في غرفة الاجتماعات الرئيسة بالدور الأول . مرفق لكم جدول أعمال الاجتماع ،
في حال عدم قدرتكم على الحضور لأي سبب ، نأمل سرعة إشعارنا بذلك .

(نموذج رقم 3) مذكرة داخلية للدعوة لاجتماع مديري الإدارات

وتمثل مذكرة داخلية للدعوة لاجتماع مديري الإدارات لمناقشة تطوير المناهج. وقد ترسل المذكرة بالبريد العادي داخل المنظمة أو عن طريق البريد الإلكتروني، ويجب دائماً أن يتبع ذلك اتصال هاتفي للتأكد من وصول المذكرة لكل عضو مشارك في الاجتماع. أما إذا كان من سيحضر الاجتماع من خارج المنظمة فيتم إعداد خطاب رسمي لكل عضو.

وبشكل دائم يجب الحصول على تأكيد من جميع الأعضاء سواء بالحضور للاجتماع أو عدمه، أو التأخير ومقداره، وعدم ترك أي عضو من الأعضاء دون تحديد لاستجابته سواء بتأكيد حضوره أو بتأكيد عدم قدرته على الحضور، أو تأخيره ومدته، وذلك لكي لا يحدث أن نجد معظم المجتمعين غير متواجدين في موعد الاجتماع إذا لم يتم ذلك. كما أنه من المفضل معرفة سبب عدم الحضور من الأعضاء الذين يعتذرون عن الحضور، لأنه قد يوجه إليك سؤال عن سبب عدم حضورهم كما يجب توضيح أسماء الأعضاء الذين يعتذرون عن الحضور، لأنه قد يوجه إليك سؤال عن سبب عدم حضورهم كما يجب توضيح أسماء الأعضاء الذين وافقوا على الحضور ولكن بعد بدء الاجتماع يجب أن يوضح ذلك لرئيس الاجتماع وللأعضاء الحاضرين أيضاً، ويمكن استخدام النموذج الخاص بذلك (نموذج رقم ٤) لإيضاح ذلك للمجتمعين.

المملكة العربية السعودية

المؤسسة العامة للـ

الإدارة العامة للمـ

قائمة الحضور للاجتماع

موضوع الاجتماع : مناقشة خطة العام القادم

موعد ووقت الاجتماع : الأحد 8 شوال 1422 هـ الساعة 08.00 صباحاً.

الاسم	الإدارة	سوف يحضر	لا يستطيع الحضور	السبب	سوف يتأخر
محمد عودة	المالية	•x			
خالد الناصر	الميزانية		•x	انتداب خارجي	
سعيد الهاشم	التخطيط	•x			
منصور الزايد	الهندسية	•x			
خالد المحمدي	البرامج	•x			
تميم الفواز	الصيانة				09.30
فيصل الصالح	المستودعات	•x			
ماجد الرشيد	الموظفين				10.00
وليد الفهد	المشتريات	•x			

- توزع على المجتمعين (ضمن حقيبة الاجتماع) إن كان هناك مصلحة من وراء ذلك وإلا فيحتفظ بها

نموذج رقم (4)

- 13 -

قائمة الحضور للاجتماع

وفي حالات أخرى، إذا كان الأعضاء المشاركون في الاجتماع من خارج المنظمة، فإنه يتم إرسال رسائل رسمية لجميع الأعضاء لإبلاغهم بموعد، ومكان، وموضوع الاجتماع، ويمكن أن ترسل الرسالة عبر البريد العادي، أو المسجل حسب أهمية الاجتماع، أو بواسطة البريد الإلكتروني، ويفضل دائماً متابعة الرسالة بواسطة الاتصال الهاتفي.

انظر (نموذج رقم ٥) مثلاً لرسالة تتضمن الدعوة لاجتماع موجهة لأعضاء من خارج

المنظمة.

كما يمكن في حالة الاجتماعات العامة إذا تطلب الأمر أن يقوم السكرتير بنشر دعوة الاجتماع في الصحف المحلية والتنسيق مع محرري الصحف لتغطية الحدث إعلامياً.

المملكة العربية السعودية	الرقم : 21/2154/ب أ
المؤسسة العامة لل	التاريخ : / / ١٤٠٤ •
الإدارة العامة لل	المرفقات : جدول أعمال الاجتماع
الموضوع : الدعوة لحضور اجتماع	
سعادة مدير الكلية التقنية بالرياض	
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته	
نفيدكم بأنه تقرر عقد اجتماع لمناقشة تطوير المناهج في الكليات التقنية ، وسوف يكون ذلك في يوم () تاريخ / / 14 هـ ، الساعة العاشرة والنصف ، في الدور الأول في غرفة الاجتماعات الرئيسية . مرفق لكم جدول أعمال الاجتماع ، في حال عدم قدرتكم على الحضور لأي سبب . نأمل سرعة إشعارنا بذلك على الهاتف رقم 474000 - 01 .	
وتقبلوا خالص تحياتي ، ، ،	
مدير عام الإدارة العامة للبرامج	

نموذج رقم (5)

رسالة رسمية- دعوة لحضور اجتماع

كما يفضل دائماً أن يتم إرفاق بعض المعلومات المتعلقة بموضوع الاجتماع، مثل محضر الاجتماع السابق إن وجد، جدول أعمال الاجتماع، وأي معلومات قد يتطلب الأمر اطلاع الأعضاء المشاركين في الاجتماع عليها قبل حضورهم للاجتماع، بالإضافة إلى مخطط لموقع الاجتماع يوضح كيفية الوصول إلى الموقع، إذا كان هناك من الأعضاء من سيحضر لأول مرة.

وتجهيز قاعة الاجتماعات:

لكل اجتماع متطلبات من التجهيزات، ولكن هناك تجهيزات أساسية لا تخلو منها أي قاعة اجتماعات:

■ الأثاث والتجهيزات المكتبية: يجب على السكرتير التأكد من توفر كافة التجهيزات الضرورية لغرفة الاجتماعات، مثل طاولة الاجتماعات، عدد المقاعد المتوفرة، الإضاءة، وسائل السلامة، التجهيزات المكتبية، التكييف (درجة الحرارة المناسبة) وغيرها، كل هذه التجهيزات في حال توفرها بشكل دائم في غرفة الاجتماعات فإن على السكرتير أو مدير المكتب أن يتأكد من وجودها وسلامتها قبل الاجتماع بوقت كافٍ.

كما يجب على السكرتير أو مدير المكتب أن يتأكد وقبل وق كافٍ من بداية الاجتماع من مناسبة المكان للاجتماع، وسهولة الوصول إليه من قبل الأعضاء المشاركين في الاجتماع.

ومن جانب آخر قد يطلب من السكرتير أن يجهز حقائب الاجتماع بنسخة من جدول أعمال الاجتماع، ومحضر الاجتماع السابق – إن وجد – وأي أوراق أو مراسلات تتعلق بموضوع الاجتماع لكل عضو من أعضاء الاجتماع بالإضافة إلى أي مواد مكتبية قد يحتاجها المجتمعون خلال أسبوع.

■ الأجهزة والمعدات المكتبية: لكل اجتماع متطلبات من الأجهزة والمعدات المكتبية، وعلى السكرتير التأكد من توفر كافة المتطلبات الخاصة حسب نوع الاجتماع ومتطلباته والتي تضمن نجاح الاجتماع مثل (أجهزة العرض – الفيديو ، جهاز حاسب آلي، شبكة حاسب آلي، أدوات مكتبية، حقائب، توفر وسائل الاتصالات (هاتف – فاكس)، ووسائل وأدوات الشرح، والتجهيزات المكتبية، آلة تصوير مستندات، التجهيزات الصوتية) والترتيب لتحضير أي من هذه التجهيزات حسب الحاجة، ويجب أن لا يتردد السكرتير أو مدير المكتب بأخذ توصيات المسؤول عن الاجتماع وكلك جميع الأعضاء عن متطلباتهم التي قد يحتاجونها خلال الاجتماع قبل وقت كافٍ من بداية الاجتماع وذلك للسعي لتحضيرها داخل غرفة الاجتماعات.

■ تجهيز المرطبات والمأكولات الخفيفة: تختلف نوعية الاجتماعات من حيث المستوى (مستوى الحضور)، وعددهم، ومدة الاجتماع، والوقت الذي سوف يستغرقه، وبناء

على هذه المعلومات يتم تحديد احتياجات المجتمعين من المرطبات والمأكولات الخفيفة. لذا فالاجتماعات القصيرة (من ساعة إلى ٣ ساعات)، قد لا يتطلب الأمر سوى تجهيز المشروبات (الساخنة والباردة أو إحداهما) حسب إمكانيات المنظمة. أما إذا زادت مدة الاجتماع عن ذلك فقد يفضل الإعداد لتحضير بعض المأكولات الخفيفة للمجتمعين، أما إذا تخلل الاجتماع فترة غداء أو عشاء، فقد يتطلب الأمر الإعداد لذلك للمجتمعين، وبالتأكيد فإن إمكانات المنظمة المالية، تؤثر على مثل ذلك ويستحسن أخذ توصيات المسؤول عن الاجتماع لمثل هذه الترتيبات.

وعندما يتطلب الاجتماع تحضير وجبة (غداء أو عشاء) فقد تنحصر مسؤولين السكرتير أو مدير المكتب بتحديد محتويات الوجبة، والكمية المطلوبة، والعمل على تنسيق ذلك مع المتعهد، وتحديد مكان تقديم الوجبة. وتتأثر مستوى الخدمة المقدمة حسب المشاركين من حيث (الجنسية، المستوى الوظيفي،) ، وكل ذلك يتطلب التنسيق بشكل مباشر مع المدير المسؤول عن الاجتماع وأخذ توصياته وتوجيهاته بشأن ذلك.

ويراعى بشكل نهائي وقبل بداية الاجتماع التأكد من توفر هذه الخدمات حسب ما تم إعداده مسبقاً وذلك تلافياً لحدوث أي خلل في اللحظات الأخيرة التي تسبق بداية الاجتماع. ويقوم السكرتير بإعداد بطاقة بأسماء المشاركين ووظائفهم وتوضع أم كل عضو على طاولة الاجتماع.

٣ - تجهيز ملف المدير للاجتماع:

قبل أن يذهب المدير المسؤول إلى الاجتماع يجب تزويده بملف خاص بالاجتماع يتضمن جدول أعمال الاجتماع، ومحضر الاجتماع السابق إن وجد، وأي مطبوعات سوف يتم استخدامها في الاجتماع، وأي ملاحظات متعلق بالاجتماع (مراسلات أو مذكرات) بالإضافة إلى أي مواد أخرى قد يحتاجها المدير في الاجتماع.

ح - استقبال الأعضاء المشاركين في الاجتماع:

في الاجتماعات غير الرسمية قد لا يتطلب الأمر من السكرتير أو مدير المكتب القيام باستقبال المشاركين في الاجتماع خصوصاً إذا كان الاجتماع داخل المنظمة، أما إذا كان الاجتماع رسمياً فإن على السكرتير أن يتولى أو ينظم عملية استقبال المشاركين في الاجتماع وأن يتأكد من سهولة الاجتماع حيث يكون باستقبالهم والترحيب بهم، وتقديم بعض المرطبات لهم لحين بدء الاجتماع. كما يتم إرشادهم إلى موقع جلوس كل عضو على طاولة الاجتماعات.

ثانياً: المسؤوليات الواجب القيام بها خلال الاجتماع.

قد يكلف السكرتير أو مدير المكتب ببعض المهام أثناء الاجتماع، مثل القيام بكتابة محضر الاجتماع، تأمين بعض المستلزمات الطارئة، ولكنه حتماً مسؤول أثناء الاجتماع عن متابعة كافة الاحتياجات التي سبق الترتيب لها، مثل المرطبات والوجبات الخفيفة إن وجدت، ومتابعة سير عمل التجهيزات والتأكد من عدم وجود أي خلل فيها.

أ - تدوين الملاحظات في الاجتماع:

محضر الاجتماع يمثل تسجيلاً مختصراً للأحداث والمناقشات التي تمت خلال الاجتماع، في الاجتماعات غير الرسمية يفترض أن يكون محضر الاجتماع متسماً بالسهولة والاختصار. أما محضر الاجتماع الرسمي فقد يتطلب شيئاً من التفصيل والتوثيق. وإذا كلف السكرتير أو مدير المكتب بكتابة محضر الاجتماع وتسجيل الملاحظات خلال الاجتماع فهناك بعض التعليمات التي يجب أخذها بالاعتبار عند انجاز هذه المهمة:

- 1 - احصل على نسخة من جدول الأعمال إذا لم تكن الشخص الذي قام بإعداده، وإذا كان هناك مصطلحات فنية لا تعرفها، ابحث عن طريقة للتكيف معها وفهما بمفاهيم عامة، كما أن آخر محضر اجتماع وأي أوراق موزعة في الاجتماع، والمواضيع ذات العلاقة، كلها تعتبر من المصادر المناسبة والمساندة لك لكتابة محضر الاجتماع.
- 2 - اكتب الملاحظات خلال الاجتماع. ولاحظ أن استخدام التسجيل الصوتي أو تصوير الفيديو يتطلب موافقة جميع الأعضاء دون استثناء، وفي حال عدم موافقة أحدهم فيجب عليك عدم القيام بذلك.
- 3 - اكتب بدقة (حرفياً) جميع القرارات التي يتم التوصل إليها، والتعديلات، والخاتمة ولاحظ أن الصيغ التي يتم التصويت عليها يجب أن تكتب بعناية فائقة ويفضل توقيع الأعضاء عليها بعد اتخاذ قرار بشأنها.
- 4 - كتابة جميع الصيغ والعبارات الهامة بعناية ودقة.
- 5 - لا تتردد بالاستفسار من المجتمعين عن أي بند غير واضح، أو صيغة، أو عبارة بحيث تحصل على المساعدة في كتابة ما هو صحيح، بحيث تتجنب الاجتهادات في تحديد المسؤوليات والقرارات التي يناقشها المجتمعون.
- 6 - ضع علامة مميزة لتحديد البنود التي تتطلب اتخاذ إجراء.
- 7 - اكتب مختصرات، ولكن حولها إلى مسودة كاملة بأسرع وقت بعد نهاية الاجتماع.
- 8 - مساعدة رئيس الاجتماع في إدارة الاجتماع مثل التنبيه على صحة عقد الاجتماع من عدمه أو الالتزام بالأوقات المحددة لكل بند.
- 9 - الاحتفاظ بأرقام هواتف مسؤولي الصيانة والخدمات والتي يمكن الاحتياج لها في أثناء الاجتماع والتنسيق معهم بذلك.

ثالثاً: المسؤوليات الواجب القيام بها بعد الاجتماع.

بعد انتهاء الاجتماع مباشرة يجب البدء فوراً بكتابة محضر الاجتماع، وذلك لضمان عدم نسيان الأحداث التي تمت في الاجتماع وتوصيات المجتمعين، ولإنجاز ذلك يتم اتخاذ الإجراءات التالية:

أ- صياغ محضر الاجتماع (المسودة الأولية):

- أبدأ بصياغة محضر الاجتماع بشكله النهائي (مسودة)، والتأكد من اكتمال كافة البنود التي تمت مناقشتها.
- لا تضيف انطباعاتك الشخصية عن الموضوعات التي تم مناقشتها.
- لا تتردد بالاستفسار من الأعضاء أصحاب العلاقة عن أي قرار أو موعد تعتقد بأن لديك حالة عدم تأكد بشأنها.
- اعرض مسودة المحضر على المدير المسؤول عن الاجتماع لإجراء التعديلات.
- استخدم العناوين التالية عند طباعة محضر الاجتماع:
 - اسم الاجتماع، المكان، التاريخ، الوقت.
 - قائمة بأسماء الأعضاء الذين حضروا الاجتماع، حدد المسؤولين، وبقية الموظفين (مسميات الوظائف).
 - التعديلات على المحضر السابق إن وجد.
 - تقارير الموظفين، وتقارير اللجان إن وجدت.
 - الأعمال التي لم تنجز، المناقشات، التطورات في الأعمال.
 - الأعمال الجديدة والإجراءات الواجب اتخاذه.
 - التطورات في الإنجاز، وأسماء المسؤولين عن إكمالها.
 - موعد ومكان الاجتماع القادم.

- التأجيل لأي أعمال ووقت التأجيل.
 - توقيع سكرتير الاجتماع، والمدير المسؤول عن الاجتماع إذا تطلب الأمر ذلك.
 - انسخ (اطبع) المحضر بأسرع وقت بعد الاجتماع، وتأكد من حصولك على موافقة المدير المسؤول عن الاجتماع بشكل نهائي على المحضر قبل توزيعه، بحيث يراه بشكله النهائي.
 - في نهاية المحضر يجب إضافة أي معلومات خاصة بالمتابعة، ويحدد فيها التاريخ والوقت والمكان
- انظر النموذج رقم (٦) محضر اجتماع.

المملكة العربية السعودية
المؤسسة العامة للتدريب
الإدارة العامة

محضر اجتماع تطوير المناهج

مكان الاجتماع : الدور الأول - غرفة الاجتماعات الرئيسية.
تاريخ الاجتماع : 23 رمضان 1422هـ
وقت الاجتماع : الساعة العاشرة والنصف.
أسماء الحضور :

1- د.محمد ناصر منصور	مدير عام تطوير البرامج	رئيساً
2- خالد فهد سعيد	نائب مدير عام تطوير البرامج	عضواً
3- د.تميم خالد فواز	مدير الكلية التقنية	عضواً
4- فيصل صالح خالد	مدير عام الميزانية	عضواً
5- د.تميم صالح	رئيس قسم التخصصات الإدارية	عضواً
6- د. عيسى عبد الله	رئيس قسم تخصصات الحاسب	عضواً
7- د. منصور خالد	رئيس قسم تخصصات الهندسية	عضواً
8- يزيد محمد زايد	سكرتير المدير العام	سكرتيراً

الموضوعات التي تم مناقشتها :

افتتح المدير العام الاجتماع بالترحيب بالمجتمعين ، واستعرض جدول أعمال الاجتماع بدأ الاجتماع وفقاً لما يلي :

- 1 - قدم الدكتور تميم صالح عرضاً عن خطة تطوير المناهج في التخصصات الإدارية وقد أبدى المجتمعون ملاحظاتهم ، وأيد المجتمعون بعض الملاحظات وفق ما ورد في التقارير المرفقة مع هذا المحضر وسوف يتم التعديل على خطة التطوير ورفعها للاعتماد بتاريخ 1422/10/30هـ. (المسؤول د. تميم صالح)
- 2 - قدم الدكتور عيسى عبد الله عرضاً عن خطة تطوير مناهج الحاسب الآلي وتم قبولها كما هي (مرفق صورة) وسوف ترفع للاعتماد في 1422/10/30هـ. (المسؤول : د. عيسى عبد الله)
- 3 - قدم الدكتور منصور خالد عرضاً عن خطة التخصصات الهندسية ، وقد رأى المجتمعون تشكيل لجنة لمراجعة المقترحات مكونة من د. عيسى عبد الله و د. منصور خالد (وتقديم تقرير يتم عرضه في الاجتماع القادم.(المسؤول : د. منصور خالد)

الاجتماع القادم :

الاجتماع القادم في يوم السبت 1422/10/21هـ ، الساعة الثامنة والنصف ، في الدور الأول - غرفة الاجتماعات الرئيسية .

سكرتير الاجتماع : يزيد محمد

ب - توزيع محضر الاجتماع:

عند الانتهاء من طباعة محضر الاجتماع والحصول على موافقة المدير على المحضر بشكله النهائي، اتخذ الإجراءات التالية:

- ارسل نسخة من محضر الاجتماع وأي مرفقات (تقارير، عروض، أوراق) للأعضاء الذين حضروا الاجتماع.
- ارسل نسخة من محضر الاجتماع وأي مرفقا (تقارير، عروض ، أوراق) للأعضاء الذين لم يحضروا الاجتماع.
- التأكد من وصول النسخ المطلوبة لجميع الأعضاء من خلال الاتصال الهاتفي.

تتنوع طرق ووسائل توزيع محضر الاجتماع ، حسب كل منظمة، ونوعية الاجتماع (رسمي، غير رسمي) وأماكن الأعضاء فمثلاً إذا كان جميع الأعضاء من داخل المنظمة فإنه يتم تصوير محضر الاجتماع وارساله بشكل مباشر، كما يمن ارسال محضر الاجتماع بواسطة البريد الإلكتروني إذا كانت هذه الوسيلة معتمدة في المنظمة، أما إذا كان الاجتماع رسمياً وأعضاءه من منظمات مختلفة فإنه يفضل إرسال محضر الاجتماع ومرفقاته برسالة رسمية.

وتلجأ بعض المنظمات إلى وضع قائمة بأسماء الأعضاء على غلاف محضر الاجتماع تسمى (قائمة توزيع) وبعد أن يتم نسخ المحضر يجب التأشير بعدد الأسماء في هذه القائمة وتوزع عليهم بعض التأشير أمام اسم كل عضو فيها (نموذج ٧ قائمة توزيع محضر اجتماع).

المملكة العربية السعودية

المؤسسة العامة لل.....

الإدارة العامة لل.....

قائمة توزيع محضر اجتماع تطوير المناهج

الاسم	الوظيفة	التوقيع
1 د. محمد ناصر منصور	مدير عام تطوير البرامج	
2 خالد فهد سعيد	نائب مدير عام تطوير البرامج	
3 د. تميم خالد فواز	مدير الكلية التقنية	
4 فيصل صالح خالد	مدير عام الميزانية	
5 د. تميم صالح	رئيس قسم التخصصات الإدارية	
6 د. عيسى عبد الله	رئيس قسم تخصصات الحاسب	
7 د. منصور خالد	رئيس قسم التخصصات الهندسية	

نموذج رقم (7) قائمة توزيع محضر اجتماع

ج - اتخاذ الإجراءات الإدارية اللازمة لصرف المكافأة المستحقة لأعضاء الاجتماع لجميع الأشخاص المساعدين، وذلك وفقاً للنظم الداخلية أو لائحة الاجتماعات.

د - متابعة تنفيذ القرارات الصادرة في الاجتماع، والاتصال بالجهات التي يدخل في نطاق اختصاصها تنفيذ تلك القرارات وإبلاغهم بها، فمثلاً عليه الاتصال بمدير الشؤون الإدارية والمالية فيما يختص بصرف مبلغ ما وفي حدود المدة المقررة مسبقاً من قبل المجتمعين أو وفقاً للأنظمة واللوائح المالية.

هـ - في بعض القرارات المهمة على السكرتير أن يرسلها للجهات المعنية بموجب مذكرة داخلية موقعة من رئيسه إذا كانت مرسلة داخل المنظمة، أو بموجب رسالة خارجية إذا كانت مرسلة خارجها، وتعد المذكرة أو الرسالة من أصل وصورة بحيث تعاد له الصورة بعد التوقيع بالاستلام، وهذا الإجراء يضمن تنفيذ القرارات، وأي تأخير في ذلك تقع مسؤوليته على الجهات الأخرى.

مبررات عقد الاجتماعات:

هناك مبررات قوية وواضحة، تدعو إلى توحيد الجهود الجماعية وعقد الاجتماعات. ومن هذه المبررات ما يلي:

- وجود ما يدعو إلى تغيير الوضع القائم، وبالتالي وجود حاجة ماسة لتوحيد الجهود والأفكار والمعارف المتوفرة في المنظمة.
- تنشيط الأفكار والآراء والخبرات بين العاملين في المنظمة من فترة إلى أخرى.
- وجود رغبة وتقبل في تطبيق القرارات التي تصدر عن الاجتماعات، خاصة إذا كان المعن بهذا القرار ممن ساهم في اتخاذه أو إعداده.
- وجود مشكلة أو قضية معينة تتطلب المتابعة والتقييم المستمر، خاصة إذا وجد الأشخاص ذوو الخبرة والكفاءة في التعامل معها.
- سهولة توزيع المهام والمسؤوليات، وتأمين تحقيق التنسيق أثناء التنفيذ، من خلال إصدار القرارات ومتابعتها من قبل أعضاء اللجنة.
- تحقيق إيجابيات اللقاء المباشر بين أعضاء الاجتماع، وتدريبهم وزيادة معرفتهم وتنمية مهاراتهم السلوكية والفنية.
- خطورة وتكلفة القرار الفردي، وأفضلية الجهود الجماعية في الحالات التي يسمح فيها الوقت بإصدار القرارات الجماعية.

إن وجود مبررات واضحة تدعو لعقد الاجتماعات، تستدعي تحديد حالتين رئيسيتين لا تدعوان إلى عقد الاجتماعات، هما:

- إذا كانت القضية التي ستبحث أو تناقش من النوع العادي، ويمكن حلها من خلال الأساليب والطرق المتبعة في المنظمة.
- إذا كانت القضية التي ستبحث أو تناقش تقع ضمن إطار العمل الموجود في المنظمة، وخاصة من ناحية خضوعها لسياسات وإجراءات وخطط العمل فيها.

ويمكن للاجتماعات أن تؤدي الكثير من المهام الرئيسية مثل:

- يحدد الاجتماع روح الجماعة (الشعور بالهوية الجماعية).
- الاجتماع هو المكان الذي تراجع فيه الجماعة وتحدث معلوماتها وتضيف إليها.
- يساعد الاجتماع كل شخص على فهم الهدف الجماعي للمجموعة والطريقة التي يساهم بها عمل كل فرد لنجاح المجموعة.
- يخلق الاجتماع لدى المشاركين التزاماً بقرارات المجموعة وأهدافها.
- الاجتماع هو المناسبة الوحيدة للأشخاص للتقاء والعمل كمجموعة وإدراك دور مشرفهم كقائد.

فعالية إدارة الاجتماعات:

تعتمد الاجتماعات بشكل أساسي على الجهود الجماعية المشتركة للأعضاء، بجانب الاستفادة من مزايا وإيجابيات اللقاء المباشر، وخاصة في الحصول على معلومات مرتدة بشأن موضوع البحث والدراسة. وتتم عادة هذه الاجتماعات بحضور الأعضاء كافة، في قاعة مخصصة لهذا الغرض، ومجهزة بكافة الاحتياجات اللازمة للاجتماع. ويحدد للاجتماع رئيس، وغالباً ما يكون رئيس اللجنة، فضلاً عن تعيين سكرتير أو مقرر للاجتماع، ولا نود الاسترسال في هذا الجزء من اللجان والاجتماعات، وما لها من إيجابيات، وما عليها من سلبيات، ولكننا سنركز فيما يلي على النواحي التي تعوض استغلال وقت الاجتماعات أولاً، ووضع المقترحات العملية لزيادة فعاليتها واستغلال وقتها بشكل أفضل ثانياً.

خطوات التخطيط للاجتماع:

الخطوة الأولى: (تحديد الموضوع):

وهناك قاعدتان أساسيتان يجب تطبيقهما عند تحديد موضوع الاجتماع هما:

- كل موضوع يدرج يجب أن يحدد بشكل واضح للجميع، وهذا التحديد يتضمن قضايا محددة أو أسئلة تسلط الضوء على الموضوع من حيث شموليته أو درجة تعقده.
- تحديد المواضيع بناء على الأولوية والوقت الذي تحتاجه.

الخطوة الثانية: (تحديد الهدف):

وفي هذا المجال يتم التعرض للنقاط التالية:

- معرفة النتائج المتوقعة من الهدف.
- أن تكون الأهداف مناسبة لمستوى وقدرات الأعضاء.
- أن يكون الهدف ذو علاقة بالموضوع الذي سيعالج في الاجتماع.
- تزويد الأعضاء مقدماً بالمواضيع والأهداف وذلك من خلال جدول الأعمال، وهذا من شأنه يفسح المجال أمام الأعضاء لتحضير أنفسهم للاجتماع.

الخطوة الثالثة: (الأعضاء):

وعند الحديث عن الأعضاء فمن الضروري معالجة ومناقشة الأمور التالية:

- التأكد من أن جميع الأعضاء سوف يثروا الاجتماع بالمعلومات والمهارات، وأنه لديهم كذلك القدرات اللازمة لتحقيق أهداف الاجتماع.
- هل يتمتع أعضاء الاجتماع بالسلطة الكافية واللازمة لاتخاذ القرارات؟
- هل كل عضو لديه القدرة للمساهمة بالنقاش على نحو مرضي؟ وأن لديه نظرة شمولية للأمور؟
- هل الأعضاء مهتمين للتأثير أو التأثير بالمواضيع التي تناقش؟ أو بتطوير نتائج المناقشة للوصول إلى مجموعة من البدائل الجماعية أو الفردية؟

الخطوة الرابعة: (البناء):

وهناك قاعدتان أساسيتان يجب تطبيقهما عند تحديد موضوع الاجتماع هما:

- كل موضوع يدرج يجب أن يحدد بشكل واضح للجميع، وهذا التحديد يتضمن قضايا محددة أو أسئلة تسلط الضوء على الموضوع من حيث شموليته أو درجة تعقده.
- تحديد المواضيع بناء على الأولوية والوقت الذي تحتاجه.

أهمية الاجتماعات:

تعتبر الاجتماعات من أهم وسائل الاتصالات الإدارية لوجود الحاجة المستمرة للاجتماعات واللقاءات بين رئيس المنظمة والعاملين بها، ورئيس المنظمة والعاملين بها، ورئيس المنظمة والأفراد ومندوبي الجهات المتعاملة مع المنظمة.

ويمكن للاجتماع أن يحقق الأغراض والفوائد التالية:

- إمكان اتخاذ القرارات الرشيدة المعتمدة على معلومات وخبرات أعضاء الاجتماع من مختلف المستويات الوظيفية.
- تعتبر وسيلة تدريبية لتنمية مهارات الأعضاء المشاركين في الاجتماع في كيفية تقديم المقترحات الملائمة واتخاذ القرارات.
- زيادة شعور أعضاء الاجتماع بالانتماء للمنظمة ورفع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بأنهم هم صنعوا القرار، مما يؤدي إلى ضمان تنفيذ القرار بروح إيجابية مما يعمل على تقدم العمل في المنظمة.
- البعد عن إصدار القرارات بأسلوب شخص بعيداً عن الواقعية والتحيز الشخصي لذوي السلطة الإدارية.

- تعزيز وتقوية العلاقات الإنسانية بين المستويات الوظيفية، حيث يتم مناقشة المشكلات بطريقة واقعية.
- تعرف القيادات الإدارية العليا على الكثير من مشكلات العمل وأسبابها الحقيقية، والتي يقوم صغار الموظفين بعرضها.

والاجتماع بكافة صورته يتمثل في عدد من الأفراد، قد يكون اثنين أو أكثر، وقد يصل العدد إلى العشرات أو المئات، كما هو الحال في المؤتمرات والندوات، حيث يلتقي الأفراد ويجتمعون لدراسة ومناقشة موضوع أو أكثر من الموضوعات المحددة ويتبادلون الرأي والمشورة والخبرة، للتوصل إلى قرار عام أو فكرة موحدة باسم الاجتماع، ويتحدد مسبقاً وبشكل دقيق الزمان والمكان والمناسب لعقد الاجتماع، وتتراوح الاجتماعات بين أن تكون محادثة بسيطة أو لقاءات محدودة أو اجتماعات اللجان الفردية وقد تكون اجتماعات جماعات العمل أو اجتماعات المشروع أو المؤتمرات الموسعة.

ويقضي كثير من المديرين والمسؤولين في الأجهزة والمؤسسات وقتاً لا يستهان به في الاجتماعات مع بعضهم البعض أو مع مرؤوسيه، على أن الاجتماعات تأتي على رأس العناصر والأعمال التي تستنفذ وتبذل وقت الإداريين، كاستقبال الزائرين والمراجعين وكتابة التقارير والرسائل المطولة وروتين العمل والمراسلات غير الضرورية والتنظيم غير السليم.

لذا فإن إدارة الاجتماعات والمشاركة فيها عملية مهارة في الإدارة وحتى تكون ناجحة وفعالة لابد من استحضار المهارات الاجتماعية مع الإعداد الإداري الجيد للاجتماع وغرس الرغبة لدى الحاضرين في المشاركة الفعالة، ويقدر الوقت الذي يصرفه المديرون التنفيذيون في الاجتماعات بحوالي ثلث وقت العمل الرسمي، سواء كانت هذه الاجتماعات داخلية أو خارجية، ويعود ذلك إلى اهتمام المديرون بالاتصالات الإدارية، والاجتماعات كأحد الوسائل التي تؤدي دوراً هاماً في نجاح هذه الاتصالات، حيث يتم فيها تبادل المعلومات والخبرات بين الأعضاء مباشرة خلال الجلسات، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية الخبرات والاستفادة من مهارات الآخرين وتجاربهم، خصوصاً، وأن الأعضاء ينقلون معهم إلى الاجتماع بعض

المشكلات التي تحتاج إلى وضع حلول لها، وبهذا يكتب العضو المشارك في الاجتماع عمقاً واستبصاراً ومهارات وخبرات في كيفية البحث عن الحلول للمشكلات، لهذا ينظر القادرة الإداريون إلى الاجتماعات، كبرنامج جيد لأنشطتهم وأن الكثير من مشكلاتهم يمكن أن تجد حلولاً لها من خلال المناقشات المباشرة في جلسات الاجتماعات.

دور مدير المكتب في تنظيم الاجتماعات:

١- دور السكرتير في التحضر للاجتماع:

أ- تجهيز الموضوعات:

- يقوم السكرتير بتجهيز الموضوعات المحالة على الاجتماع، ويتم تصوير عدد مناسب منها وفقاً لأعضاء اللجنة.
- يعد مذكرة للعرض على الرئيس يلخص فيها كافة الموضوعات المطروحة، ليؤشر عليها الرئيس ويحدد وقت الاجتماع.
- يعد السكرتير جدول الأعمال، مع مراعاة ترتيب الموضوعات وفقاً للأهمية.
- يعد السكرتير لكل عضو ملف للاجتماع وتجمع فيه كافة الوثائق وصور الموضوعات وجدول الأعمال.

ب- الدعوة للاجتماع:

- يقوم السكرتير بتحرير دعوة للاجتماع وارسالها إلى الأعضاء مرفقة بجدول الأعمال قبل الاجتماع بوقت كاف.
- إذا كانت هناك بعض المستندات تحتاج إلى دراسة من العضو، فيمكن إرفاقها مع الدعوة.
- التأكد من وصول الدعوة بالاتصال بالأعضاء قبل الاجتماع بوقت قصير.

ج - اختيار وتجهيز غرفة الاجتماع

- أن يكون موقع القاعة بعيد عن الضوضاء.
- أن تكون القاعات مزودة بالإضاءة الجيدة ومكيف الهواء، وتوفر الأمن (أجهزة الإطفاء).
- توفير الأدوات الكتابية اللازمة مع كتابة أسماء أعضاء الاجتماع في أماكن جلوسهم.

د - قاعات الاجتماع:

- **قاعة الاجتماعات ذات الطاولة المستديرة:**
تستخدم للاجتماعات الصغيرة، مثل اجتماع مجلس الإدارة ويراعى تخصيص مقعد الرئيس في مقدمة الطاولة، مع مراعاة ترتيب جلوس الأعضاء وفقاً لمراتبهم الوظيفية.
- **قاعة الاجتماعات الكبرى:**
تستخدم للمؤتمرات والندوات ذات الأعداد الضخمة، واجتماعات العاملين برئيس الجهاز.
- **قاعة الاجتماعات العامة:**
تخصص الاجتماعات المتوسطة اعدد مثل الاجتماعات الإدارية المخصصة، لمناقشة مشكلات خاصة بأحد الإدارات.
- **قاعة الاجتماعات ذات الطاولة بشكل حدوة الفرس:**
تستخدم في حالة الاجتماعات المحدودة العدد، وعندما يحتاج الأمر بعض الرسومات الهندسية والأشكال التنظيمية.
- **قاعة الاجتماعات ذات الطاولة الدائرية:**
تصلح هذه القاعة عندما يكون أعضاء الاجتماع في مستوى وظيفي واحد، بما فيهم الرئيس.

٢- دور السكرتير في يوم للاجتماع:

- المشاركة في استقبال الأعضاء وارشادهم لأماكنهم.
- التأكد من أن كافة الترتيبات سليمة من حيث القاعة المخصصة، وقيام العلاقات العامة بالمعاونة باستقبال الأعضاء وارشادهم لأماكنهم، مع وضع لافتات باسم الاجتماع في مدخل المبنى وأمام القاعة.
- ابلاغ الرئيس، عند اكتمال الأعضاء، بمن حضر واعتذر، ودعوته للدخول إلى القاعة.
- مساعدة الرئيس في تلاوة القرارات ومعالجة أي متطلبات من خارج القاعة.
- تسجيل وقائع الاجتماع والقرارات التي يتم التوصل إليها مع الاختصار الغير مغل بالمعنى.

٣- دور السكرتير بعد للاجتماع:

- يعد نسخ المحضر، توزع نسخة لكل عضو ولكل جهة لها علاقة بالأمر، مع حفظ نسخة في الملف المختص.
- إعداد مسودة محضر وعرضها على الرئيس قبل نسخها على الآلة الكاتبة.
- متابعة تنفيذ ما جاء بمحضر الاجتماع من توصيات وقرارات

إعداد وتجهيز الاجتماعات:

لمدير المكتب دور كبير وعلى قدر كبير من الأهمية خاصة في الاجتماعات الكبيرة والتي يسودها قدر كبير من الشكليات والتي تحتوي على عدد كبير كاجتماعات الجمعيات العمومية وخلافه ويجب على مدير المكتب المسئول عند التحضير لهذه الاجتماعات أو

تدوينها أن يكون ذا بديهة حاضرة وأن يكون على قدر كبير من اليقظة وعوامل أخرى أهمها:

- أن يكون مدير المكتب على دراية عامة بالجوانب الشكلية للاجتماع وأن يكون ملماً بالمصطلحات الفنية المستخدمة في هذه الاجتماعات.
- أن يلم مدير المكتب بالنشاط الذي تقوم به منشآته والشئون المتصلة بها ومعرفة بعض الجوانب الفنية التي تدور حولها المناقشات.
- توافر مستوى مرتفع لمدير المكتب في إجادة اللغة العربية وذلك حتى يتمكن من تسجيل الاجتماع تسجيلاً جيداً دون أي خطأ في اللغة وحتى لا يضيع وقت الرئيس في تصحيح الأخطاء اللغوية.
- توافر بعض المهارات الخاصة بإجادة استعمال الحاسب الآلي.

وإذا وصلنا إلى دور مدير المكتب في الاجتماع فسوف نجد أن له دور ومهام يجب عليه القيام بها قبل الاجتماع ومهام أخرى يجب عليه أن يؤديها أثناء وبعد الاجتماع.

أولاً: قبل الاجتماع:

١- تخصيص ملف خاص للاجتماع:

من أهم واجبات مدير المكتب تخصيص وإعداد ملف خاص بالاجتماع يضع فيه كل ما يختص بالاجتماع قبل موعد عقد الاجتماع، ويضع في هذا الملف تاريخ الاجتماع ونوعه كما يضع مدير المكتب في هذا الملف الأوراق المحالة من رئيس الاجتماع والجهات المختصة وذلك لعرضها في الاجتماع في الملف لجميع المستندات والوثائق التي بالاجتماع، ويقوم مدير المكتب بكتابة أو طبع عدد من النسخ لبعض المستندات والوثائق والتقارير وذلك لتوزيعه على أعضاء الاجتماع.

والمعروف أنه قد تستجد أي حالة يجب أن يتم اتخاذ قرار بشأنها في أثناء الاجتماع، وعلى مدير المكتب أن يقوم بإرفاق المستندات الخاصة بهذه الحالة في الملف الخاص بالاجتماع.

كما يجب أن يوضع في هذا الملف نسخة من اللائحة والقانون النظامي للمؤسسة أو أي مستندات أخرى ينبغي بحثها في الاجتماع.

٢- إعداد جدول الاجتماع:

يقوم مدير المكتب بالاشتراك مع رئيس الاجتماع في إعداد جدول الأعمال ويتضمن جدول الأعمال بياناً عن الاجتماع ونوعه وتاريخه كما يحتوي على قائمة بالموضوعات التي سيتم عرضها ومناقشتها في الاجتماع ويجب على مدير المكتب أن يعد هذا الجدول بطريقة بسيطة مما يجعل من اليسير على الأعضاء تدوين مذكراتهم الخاصة بالموضوعات التي ذكرها في الجدول كأن يقوم بترك مسافة خالية تكفي لكتابة أي ملاحظات.

٣- إعداد الدعوة للاجتماع وارسالها:

يقوم مدير المكتب بإعداد الدعوة للاجتماع وذلك بعد أن يستقر الرأي على موعد الاجتماع ومكانه وذلك بالاشتراك مع رئيس الاجتماع، ويتم الاتفاق أيضاً على أسماء الأشخاص الذين سوف يتم إرسال الدعوة إليها وأيضاً يجب على مدير المكتب مراجعة الدعوة قبل إرسالها.... كما يجب على مدير المكتب إذا لزم الأمر بنشر الدعوة أن يقوم بنشرها. وقد يقوم مدير المكتب بإرفاق الدعوة بصورة من محضر الاجتماع السابق إن وجد وصورة من محضر الاجتماع المدعو له كما قد يرسل مع الدعوة أي مستندات أو مذكرات أو تقارير لجان ليطلع عليها الأعضاء قبل الاجتماع.

٤- إعداد قاعة الاجتماعات:

من المهام التي يضطلع بها مدير المكتب هي إعداد مكان الاجتماع وعادة ما تكون مشكلة إعداد قاعة الاجتماعات بالنسبة لاجتماعات مجالس إدارة أكثر يسراً من إعداد القاعات الخاصة بالاجتماعات الكبيرة كاجتماعات الجمعيات العمومية.

وهنا يجب على مدير المكتب أن يتأكد من نظافة حجرة الاجتماع ووجود العدد الكافي من المقاعد للأعضاء المفروض حضورهم والسكرتارية ثم يقوم مدير المكتب بوضع أي أوراق أو مستندات مطلوب توزيعها على الأعضاء وذلك قبل وقت الاجتماع بفترة كافية.

وقد تكون الحجرة الخاصة بالاجتماعات يتم استخدامها في أغراض أخرى وهنا يجب إخطار الشخص المسئول عن هذه الحجرة أو هذه القاعة بموعد الاجتماع وذلك بفترة كافية قبل موعد الاجتماع وذلك حتى يمكن إخلاء المكان وإعداده... وعلى مدير المكتب التأكد من العدد الكافي من الكراسي والمناضد في حالة المؤتمرات اللازمة وتهيئة الظروف المناسبة للاجتماع مثل الإضاءة الكافية والتهوية الجيدة والميكروفونات إذا لزم الأمر.

ثانياً: أثناء الاجتماع

بعد أن يقوم مدير المكتب بالتجهيزات السابقة للاجتماع والتي سبق ذكرها عليه أن يقوم بدور هام جداً أثناء الاجتماع وهذا الدور يمكن ذكره في الخطوات الآتية:

١- حصر الأعضاء:

في حالة الاجتماعات التي يحضرها أعداد كبيرة كاجتماعات الجمعيات العمومية يجب على مدير المكتب القيام بإعداد قوائم حصر للأعضاء الذين يجب عليهم الحضور ثم إرسال الدعوة إليها.

أما بالنسبة للاجتماعات صغيرة العدد مثل اجتماع مجالس الإدارة، على مدير المكتب أن يقوم بحصر الحاضرين والغائبين وأن يثبت ذلك في محضر الاجتماع. وعليه أيضاً التأكد من توافر العدد الثانوي سواء في اجتماعات الجمعية العمومية أو اجتماعات مجالس الإدارة.

٢- تسجيل المناقشات:

من واجبات مدير المكتب القيام بتسجيل المناقشات أثناء الاجتماع وتسجيل النتيجة التي يصل إليها المجتمعون سواء بالموافقة على مشروعات القرارات أو تعديلها أو المشروعات الإجرائية... إلخ

وهنا يجب عليه أن يقوم بهذه المهمة بدقة وعناية فائقة وقد يستخدم مدير المكتب نموذج سابق الإعداد ليسهل عليه تدوين أي ملاحظة أثناء الاجتماع ويكون النموذج مكتوب عليه التاريخ والمكان ونوع الاجتماع وأسماء الحاضرين وكل ما يمكن أن يسهل العمل على السكرتير.

ثانياً: بعد الاجتماع

يبدأ بكتابة محضر الاجتماع فور انتهاء الاجتماع حيث لا تزال المناقشات التي دارت حاضرة في الذهن مع مراعاة عرض القرارات التي اتخذت على الرئيس لتوقيعها ونسخها أو طبعتها وإرسال صورة منها للإدارات والأقسام والجهات المعنية للعمل بما جاء فيها بكل دقة.

الاجتماعات (المشاكل / الحلول)

- تزايدت أهمية الاجتماعات بشكل ملحوظ، بوصفها تأكيداً لمبدأ العمل الجماعي.
- وتعتبر الاجتماعات إحدى الوسائل المهمة لعملية الاتصالات في المنظمات، ففيها يستطيع الأفراد التعرف على وجهات نظر الآخرين.
- وبالرغم من ذلك، فإن الاجتماعات تعتبر واحدة من أهم الأنشطة التي تستنفد وقت المدير في أية منظمة، الأمر الذي يثير التساؤل التالي: هل تعتبر جميع هذه الاجتماعات ضرورية؟ وإذا كانت كذلك فهل من الممكن توفير جزء ولو ضئيل من الوقت الذي يقضي في كل اجتماع دون أن يؤثر على فعاليته؟ وتساؤل آخر، هل تمثل هذه الاجتماعات البديل الأفضل؟ أم أنه يمكن الاستغناء عن نسبة منها بالاتصالات الهاتفية؟ ومن ثم تحقيق وفر كبير من الموارد المتاحة.
- وإذا ما تمت الإحاطة بهذين التساؤلين، فإن الأمر الذي نؤكد عليه هو ضرورة التعامل مع الاجتماعات كعمية تحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، حتى تأتي النتائج منسجمة مع ما يبذل فيها من جهد وينفق عليها من وقت.

والآتي يعد أمثلة لبعض مشاكل الاجتماعات:

الحلول	مشاكل الاجتماعات
تحديد موضوع الاجتماع وتحديد أهدافه بدقة، وبيان أهميته للمشاركين، ومن شأن هذا أن يقلل من المناقشات الجانبية بين المشاركين، وأن يعمل على تركيز النقاش حول نقاط جوهرية تؤدي في	عدم تحديد موضوع الاجتماع وهدفه، وعدم تبيان أهميته.

النهاية إلى تحقيق الأهداف خلال الفترة الزمنية المحددة.	
اختيار الوقت المناسب للاجتماع، بحيث يتفق مع ظروف الأعضاء ومستويات إنتاجيتهم. وعليه فقد لا يكون مناسباً عقد الاجتماع في الأيام التي تسبق العطلة الأسبوعية، أو بعد تناول وجبة الغداء مباشرة.	عدم ملائمة وقت الاجتماع للمشاركين.
توفير التسهيلات المادية وإيجاد الظروف البيئية المناسبة للاجتماع، ويقع في هذا الإطار، تنظيم وترتيب المقاعد المخصصة للمشاركين بما من شأنه خدمة أهداف الاجتماع، وتوفير المكان الهاديء الذي يتناسب مع عدد المشاركين في الاجتماع، بالإضافة إلى توفير الظروف المناخية المناسبة من تهوية وإضاءة وحرارة.	عدم ملائمة التسهيلات المادية والظروف البيئية للاجتماع.
تزويد المشاركين بالمواد العلمية للاجتماع، وذلك بإرفاقها مع جدول الأعمال ليطلع عليها الأعضاء قبل انعقاد الاجتماع.	عدم تزويد المشاركين بالمواد العلمية للاجتماع، مما يحول دون فعاليتهم في طرح الأفكار.

التزام الرئيس والأعضاء بالمواعيد المحددة لبدء الاجتماع واختتامه، والالتزام بالمواعيد الخاصة بفترات الاستراحة.	عدم التزام بمواعيد افتتاح الاجتماع واختتامه.
موضوع الاجتماع وهدفه يحددان المشاركين فيه. لذا يجب أن يراعى في اختيارهم عادة معيار القدرة على تحسين مدخلات الاجتماع.	سوء اختيار المشاركين.
الحد من هيمنة بعض الأفراد الذين يرغبون في التحدث باستمرار، وإعطاء فرصة للمشاركة للأشخاص الآخرين.	سيطرة أحد (أو بعض) الأعضاء على الاجتماع.
توجيه المناقشات والمداولات بين الأعضاء نحو أهداف الاجتماع، مع عدم التعصب للرأي الشخصي، وانتهاج الموضوعية والمنطقية عند عرض الآراء.	الجدل بين الأعضاء أنفسهم أو بينهم وبين الرئيس.
إتاحة الفرصة للأعضاء للمشاركة وطرح الأفكار، وعدم اتخاذ موقف سلبي من أفكارهم.	عدم إتاحة الفرصة للمشاركين للتعبير عن آرائهم ومشاعرهم.

كثرة (المقاطعات) والمناقشات الجانبية بين الأعضاء.	التأكيد على أهداف الاجتماع، والالتزام بمناقشة بنود جداول الأعمال.
توتر المشاركين بسبب نمط الرئاسة المتبع في الاجتماع، أو بسبب ظهور بعض الأنماط السلوكية السلبية للأعضاء.	ممارسة السلوكيات الإيجابية أثناء الاجتماع، كاحترام آراء الآخرين، والهدوء والإتزان في النقاش، وأن يلتزم الرئيس كذلك بدوره الأساسي المتمثل في إدارة النقاش بطريقة علمية وموضوعية.
ضعف فعالية المعدات السمعية والبصرية.	استخدام الوسائل السمعية والبصرية اللازمة لتوضيح وعرض المعلومات المتناسبة مع هذه الوسائل
عدم التقيد بالمدة المحددة للاجتماع.	تحديد وقت الاجتماع بما يتناسب والموضوعات المطروحة للدراسة، والتقيد بالفترة الزمنية المحددة له.
اختتام الاجتماع دون معرفة المشاركين بالإنجازات المحققة.	أن يتضمن الاختتام تلخيصاً مفيداً للإنجازات المحققة.
عدم رضا المشاركين عن الاجتماع.	التعرف على أسباب عدم الرضا. فغالبية الاجتماعات تقاس بقدرته على تحقيق أهدافه في أقل وقت ممكن مع ضمان رضا المشاركين فيه.

أسئلة للمناقشة

- لخص المسؤوليات التي يجب على السكرتير أو مدير المكتب القيام بها قبل بداية الاجتماع؟
- عدد المسؤوليات التي يجب على السكرتير أو مدير المكتب القيام بها خلال الاجتماع؟
- عدد المسؤوليات التي يجب على السكرتير أو مدير المكتب القيام بها بعد الاجتماع؟
- ماهي الأسئلة التي يجب على السكرتير أو مدير المكتب الإجابة عليها قبل البدء بإعداد الترتيبات اللازمة للاجتماعات؟
- قم بإعداد ملخص عن المتطلبات التي يجب تجهيز قاعة الاجتماعات بها قبل بدء الاجتماع؟
- ماهي محتويات الملف الذي يجب تجهيزه للمدير قبل الاجتماع؟
- ما هي التعليمات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تكليفك بتدوين الملاحظات خلال الاجتماع لغرض إعداد محضر الاجتماع بعد نهاية؟
- ماهي الاجراءات التي يجب اتخاذها عند كتابة محضر الاجتماع وما هي محتوياته؟
- ما هي الإجراءات التي يجب اتخاذها لتوزيع محضر الاجتماع؟

الوحدة الثامنة

تنظيم المكتب

تنظيم المكتب

الجدارة:

القدرة على تنظيم العمل داخل المكتب بطريقة سليمة.

الأهداف:

عندما تكمل هذه الوحدة سوف تكون قادراً على:

- أن تقدم مفهوماً مبسطاً لتنظيم المكتب.
- أن توضح أهمية تنظيم المكتب.
- أن تحدد خصائص التنظيم المكتبي الجيد.
- أن تشرح المبادئ العامة لتنظيم المكتب.
- أن تذكر خطوات تنظيم المكتب.
- أن تحدد خطوات إعادة تنظيم المكتب.
- أن تحدد العلاقة بين الوحدات التنظيمية وتسلسل خطوط السلطة.
- أن ترسم الخارطة التنظيمية للمكتب.

المحتوى:

تشتمل هذه الوحدة على ما يلي:

- مفهوم وأهمية تنظيم المكتب.
- خصائص التنظيم المكتبي الجيد.
- المبادئ العامة لتنظيم المكتب.
- خطوات تنظيم المكتب.
- إعادة تنظيم المكتب.

الزمن المتوقع لتدريب هذه الوحدة (....) ساعات

تنظيم المكتب

مفهوم تنظيم المكتب:

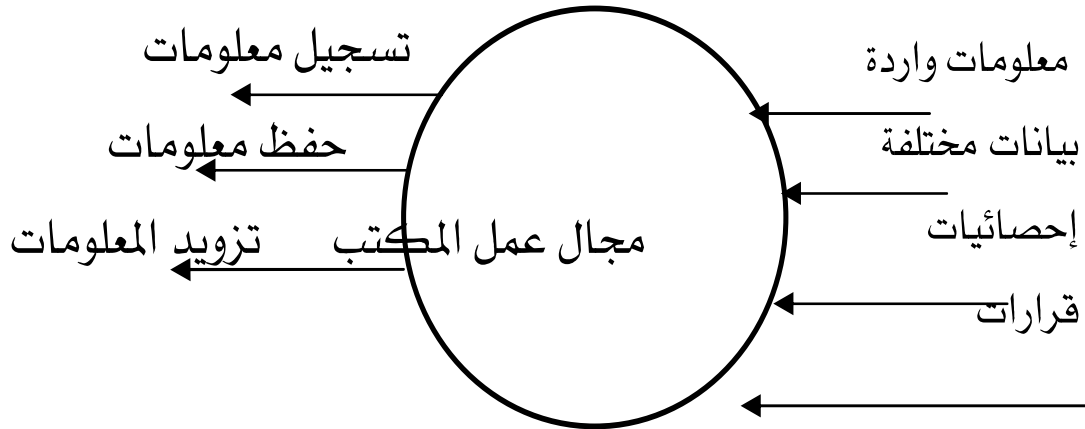
يتوقف نجاح أي منشأة على حسن تنظيم وانسيابية المعلومات بين أقسامها المختلفة، وكذلك بينها وبين المنظمات الأخرى سواء داخلية أو خارجية، وهذا يتم من خلال المكتب لذا لابد من الاهتمام بتنظيم المكتب بما يتلاءم مع عمل المنشأة.

ونحن نعلم أن من أهم الأعمال المكتبية التي تزاوّل في المكتب الآتي:

- كتابة الرسائل والمذكرات.
- حفظ الأوراق وتبويبها.
- إرسال الخطابات والبرقيات.
- استخدام الهاتف.
- إشغال الآلات المكتبية الحديثة وأعمال الحسابات ومسك الدفاتر.
- أعمال الحفظ والأرشفة واسترجاع المعلومات.... وغيرها من أعمال.

ويمكن توضيح دور المكتب في جمع المعلومات وتزويد الإدارات المختلفة بها في

الشكل الآتي:



أهمية تنظيم المكتب:

تتلخص أهمية تنظيم المكتب في الآتي:

- تحديد واجبات ومهام الوظائف المكتبية المختلفة وتحديد المعايير لاختيار العاملين بها.
- التنسيق بين الوظائف والأنشطة المكتبية.
- تحديد قنوات الاتصال داخل المكتب.
- تحديد السلطة والمسؤولية للقائمين بهذه الوظائف.
- تسهيل وتحسين سير العمل وزيادة إنتاجية العاملين ورفع روحهم المعنوية.

خصائص التنظيم المكتبي الجيد:

عند وضع تنظيم الأعمال المكتبية في المنظمة يجب مراعاة توفر الخصائص الآتية:

- **المرونة:** وتعني قدرة التنظيم المكتبي على التكيف ومواجه المشكلات المختلفة والقدرة على إيجاد الحلول المناسبة ومواجهة الاحتياجات المتغيرة للمنظمة ومسايرة ما هو جديد من متطلبات العصر في ظل التغيرات الإدارية والتقنيات الحديثة.
- **الدقة:** وتتمثل في القدرة على الحصول على المعلومات الحديثة والدقيقة من مصادرها الموثقة وتزويد المستفيدين منها في الإدارات والأقسام المختلفة بالقدر المناسب والوقت المناسب وكذلك الحرص على دقة قنوات تدفق وتوزيع الأوراق وحفظ وتداول الوثائق من مراسلات وتقارير وغيرها.

■ السرعة:

وتعني القدرة على تنظيم العمل المكتبي واستلام المعلومات والبيانات وتجميعها بسرعة وتسليمها للإدارات والأقسام المعنية في الوقت المناسب وأيضاً سرعة إنجاز المعاملات وإنهاء إجراءاتها.

■ البساطة:

وهو عكس التعقيد وتعني قدرة التنظيم على اتباع إجراءات مكتبية واضحة ومحددة وسهلة لتساعد على إنجاز المعاملات، وإمكانية تدريب الموظفين على استيعاب واستخدام تلك الإجراءات بسهولة مما يحتم وجود أدلة مكتوبة لإجراءات العمل كدليل لإجراءات الوارد والصادر والمحفوظات وغيرها من أدلة لتبسيط الأعمال.

■ الشمول:

ويقصد بها أن يكون التنظيم شاملاً لجميع أجزاء العمل المكتبي وكافة الإدارات والأقسام دون استثناء.

المبادئ العامة لتنظيم المكتب:

لنجاح عملية تنظيم المكتب لابد من الاستناد على مبادئ وأسس علمية عامة يتفق عليها علماء الإدارة، وترتبط هذه الأسس بعضها ببعض ويؤثر ويتأثر كل منها بالآخر ومن أهم هذه الأسس:

■ وحدة الأمر:

وتعني أن يتلقى موظف الأعمال المكتبية الأوامر والتعليمات والتوجيهات من رئيس واحد بحيث يكون مسؤولاً أمامه عن أي قصور أو خطأ يرتكبه.

■ وحدة الهدف:

أي أن تعمل كافة التقسيمات التنظيمية في المكتب، وكذلك كافة الأفراد العاملين على تحقيق الهدف العام، الذي يمكن تجزئته إلى أهداف فرعية مع منع التمارض والتناقض بين التقسيمات التنظيمية أثناء عملها على تحقيق هذا الهدف.

■ التخصص وتقسيم العمل:

وهو مبدأ من مبادئ الإدارة العلمية الحديثة: ويقصد به توزيع العمل بين الأفراد العاملين، بحيث يتخصص كل منهم في أداء عمل من الأعمال، ويركز كل جهوده نحو إنجاز هذا العمل، وهذا المبدأ يتناسب مع طبيعة الأشياء إذ أن الموظف لا يمكنه أن يتقن كل الأعمال والتخصصات، ومن ثم فالأفضل أن يتخصص في عمل واحد أو مجموعة من الأعمال المتشابهة.

■ توازن السلطة مع المسؤولية:

السلطة: تعني حق إصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات للمرؤوسين، واتخاذ القرارات التي تكفل تحقيق أهداف المنظمة وكل ذلك في حدود معينة. أما المسؤولية: فتعني التزام الموظف بأداء وظيفته وفقاً للمواصفات والشروط المحددة ومحاسبته على نتائج أعماله والنتائج المترتبة على أداء مرؤوسيه ويجب أن تتوازن السلطة مع المسؤولية فلا يمكن تحميل الموظف المسؤولية دون إعطائه السلطة الكافية.

■ تحديد الصلاحيات والاختصاصات:

يجب على الإدارة المكتبية تحديد الصلاحيات والاختصاصات لكل وظيفة من وظائفه، وأن تكون هذه الصلاحيات والاختصاصات مكتوبة، ليتمكن الموظف من معرفة حدوده ومسئوليته وواجباته وعلاقاته بالوظائف الأخرى والموظفين الآخرين، حتى يمكن محاسبته في حدود صلاحياته واختصاصاته. ولتطبيق مبدأ تحديد الصلاحيات والاختصاصات ينبغي تحديد الأمور الآتية:

- الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف.
- الوظائف اللازمة للقيام بالأنشطة.
- الواجبات الرئيسية والفرعية لكل وظيفة وترتيبها وفقاً لتسلسل القيام بها.
- الظروف والأحوال المحيطة بتنفيذ الواجبات.
- حدود السلطة التي تتطلبها أعباء الوظيفة.
- نطاق إشراف الموظف الذي تسند إليه الوظيفة.

■ تحديد العلاقات وتسلسل خطوط السلطة:

بعد الانتهاء من تحديد التقسيمات التنظيمية للمكتب وتحديد الوحدات الإدارية التابعة له، وبعد تعيين الأفراد الملائمين لكل وظيفة من الوظائف الناتجة، لابد من رسم وتحديد العلاقات المناسبة بين الوحدات التنظيمية المختلفة، وتسلسل خطوط السلطة ليستطيع كل موظف معرفة الوحدة التي يتبعها، ومعرفة رئيسه المباشر الذي سيكون مسؤولاً عنه وهذا ما يطلق عليه (الهيكل التنظيمي).

■ تحديد درجة المركزية المناسبة:

تعني المركزية: تجميع كافة الأنشطة وحصرها في جهة واحدة: مما يستدعي حصر سلطات وصلاحيات اتخاذ القرارات في إدارة واحدة أو شخص واحد. وعلى العكس من ذلك تعني اللامركزية: توزيع النشاطات على الوحدات التنظيمية في الجهاز، وكذلك توزيع سلطات وصلاحيات اتخاذ القرارات على الإدارات والأفراد العاملين، بمعنى تفويض السلطات والصلاحيات وعدم حصرها في جهة واحدة. وبعض المنظمات تخط بين الأسلوبين المركزي واللامركزي وخصوصاً في تنظيم الأعمال المكتبية.

وتختلف درجات الدمج بين أسلوب المركزي واللامركزي في العمل المكتبي الواحد من منظمة إلى أخرى تبعاً لمجموعة من العوامل أهمها:

- طبيعة حجم وأعمال ووظائف المنظمة.
- عدد الوحدات التنظيمية ومدى تقارب وتباعد هذه الوحدات.

- أهمية عنصر السرعة في تأدية الأعمال المكتبية.
- قدرات العاملين في المجالات المكتبية وتخصصاتهم وعددهم.
- الأماكن والمساحات المتاحة لإنشاء مكاتب جديدة أو إعادة تنظيمها وتشكيلها.
- مقدار التكاليف اللازمة لتحقيق الدمج والقدرة على تحملها.
- درجات السرية المطلوبة لأمن وسلامة المعلومات في الجهاز.

■ نطاق الإشراف:

هو اصطلاح إداري يعبر عن عدد الموظفين المرؤوسين لرئيس واحد، بحيث يمكن لهذا الرئيس الإشراف الجيد على هذا العدد، وكلما قل عدد المرؤوسين زادت كفاءة الإشراف والرقابة عليهم.

وهناك عناصر وعوامل تؤثر على تحديد عدد المرؤوسين ومن أهمها الآتي:

- طبيعة أنشطة المنظمة وحجم الأعمال التي تؤديها.
- طبيعة أعمال المرؤوسين، وما تتطلبه هذه الأعمال من قدرات ومهارات.
- قدرات المرؤوسين ومهاراتهم ومستويات تحصيلهم.
- قدرات الرؤساء ومهاراتهم الفنية والإنسانية.
- الوقت المتاح للرؤساء لعملية الإشراف والتوجيه.
- مدى توفر الخدمات الاستشارية التي يمكن للرؤساء الاستعانة بها في عملية الإشراف.

■ التنظيم الغير رسمي:

هو قيام الأفراد العاملين بالتكتل فيما بينهم في جماعات يجمعهم في ذلك عادات أو قيم أو مبادئ أو معايير مشتركة تكون أساساً في انضمام الافراد بعضهم لبعض، ويقوم التكتل بشكل غير رسمي في اختيار قائد له يقوم بتوجيههم والتأثير على أفرادها، وقد يعمل التنظيم الغير رسمي ضد التنظيم الرسمي وفي

غير صالح المنظمة، لذا فمن واجب الإدارة التعرف على هذا التنظيم ومحاولة استمالاته والتأثير عليه لخدمة أهداف التنظيم الرسمي.

خطوات تنظيم المكتب:

من مهام مدير المكتب تنظيم أعمال مكتب جديد وهي مهمة تتطلب قدراً كبيراً من القدرات العلمية والخبرات العملية في مجال تنظيم المكاتب يستوجب أن يكون ملماً بها مع الإلمام بالأنظمة والقوانين ذات العلاقة بهذه الأعمال وعلاقته بغيره من المكاتب الأخرى، ولكي يستطيع مدير المكتب استخدام قدراته ومهاراته في تنظيم مكتب جديد لا بد من اتباعه للخطوات الآتية:

■ تحديد أهداف المكتب الجديد:

هذه الخطوة تساعد على اختيار أفضل السبل لتحقيق المهمة وتساعد على تحديد الأنشطة واختيار العاملين والأدوات اللازمة.

■ تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف:

وذلك بحصر الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف.

■ تجميع النشاطات المتشابهة:

مما يعني تجميع الأعمال المتشابهة في وحدة واحدة أو وحدات مستقلة مثل (استلام الوارد وفرزه وختمه وفهرسته وتوجيهه وقيده وتوزيعه) يمكن تجميع هذه الأعمال في وحدة واحدة تسمى (قسم الوارد) وهكذا الصادر.... إلخ.

■ تحديد الوظائف اللازمة للقيام بالنشاطات:

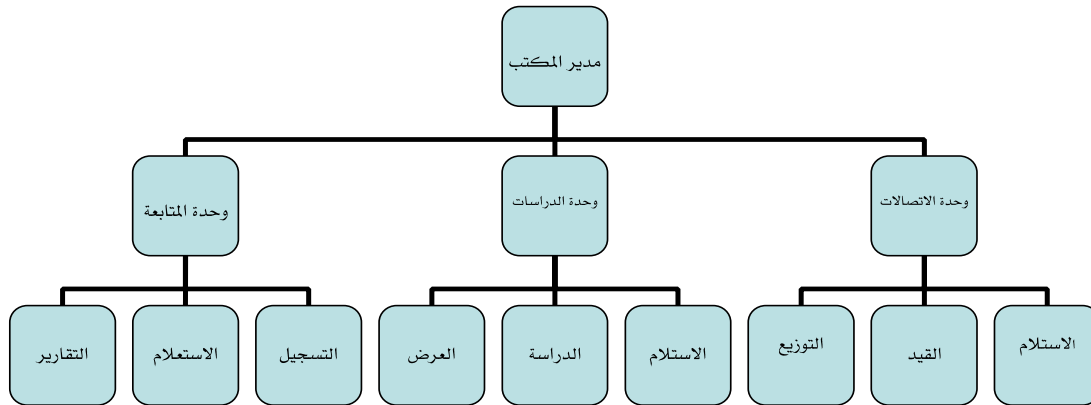
بعد تحديد النشاطات وتجميعها في وحدة واحدة أو وحدات متشابهة، يأتي تحديد الوظائف اللازمة للقيام بتلك النشاطات.

■ تقدير حجم العمل المطلوب وعدد الموظفين اللازمين:

■ تحديد العلاقات الوظيفية وخطوط السلطة:

مما يستلزم تحديد العلاقات الوظيفية بين الرؤساء والعاملين من جهة وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى بمعنى (من يتبع من؟ من يشرف على من؟ من يخاطب من؟).

- إعداد الهيكل التنظيمي للمكتب ليوضح الوحدات التنظيمية للمكتب وخطوط السلطة كالآتي:



إعادة تنظيم المكتب:

قد تضطر المنظمة لإعادة تنظيم المكتب لأي سبب كان وبمبررات كافية: مثل:

- التأخير في انجاز العمل.
- صعوبة استرجاع المعلومات.
- وجود أخطاء أساسية في التنظيم المتبع.
- نقص في السلطات والصلاحيات.
- عدم كفاءة الاتصالات الإدارية.
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
- انخفاض الإنتاجية أو زيادة نسبة التكاليف.
- ظهور مخالفات.

- نقص التنسيق بين الوحدات التنظيمية.
- تدمير العاملين من البيئة المادية للعمل.
- التغيير الجغرافي.

ولنجاح إعادة التنظيم يجب على مدير المكتب إتباع الخطوات الآتية:

- الاطلاع على أهداف التنظيم الحالي.
- تحديد الوضع التنظيمي الحالي بعد الاطلاع على خارطة التنظيمية.
- الاطلاع على وصف الوظائف.
- تلخيص مهام وواجبات الوظائف.
- دراسة الخارطة التنظيمية: على ضوء أهداف التنظيم والوصف الوظيفي والمهام والواجبات للتعرف على مواطن الخلل.
- تحليل وتقييم التنظيم: لمعرفة مدى تمشي التنظيم الحالي مع أهداف المنظمة.
- وضع المقترحات.
- تجربة التنظيم المقترح.
- رسم الخريطة التنظيمية ووصف الوظائف.
- إعداد التقرير النهائي.

تطبيقات

- تحدث عن أهمية تنظيم المكتب؟
- ماهي خصائص التنظيم المكتبي الجيد؟
- عدد المبادئ العامة لتنظيم المكتب؟
- اذكر خطوات تنظيم المكتب؟
- عدد مزايا وعيوب التنظيم المركزي؟
- ضع علامة صح (..) أو علامة (X) أمام العبارات التالية:
- وحدة الأمر تعني أن الموظف يتلقى التعليمات من رئيس واحد. (...)
- لا يشترط توازن السلطة مع المسؤولية ()
- نطاق الإشراف يعني عدد الموظفين المرؤوسين لرئيس واحد ()
- من عيوب اللامركزية صعوب التنسيق ()

تصميم المكتب

الجدارة:

الإلمام بطريقة تصميم المكتب:

الأهداف:

عندما تكمل هذه الوحدة سوف تكون قادراً على:

- أن تعرف تصميم المكتب.
- أن تذكر العناصر المكونة للمكتب.
- أن تشرح أهمية وفوائد تصميم المكتب.
- أن تعدد أنواع المكاتب وتذكر مميزات وعيوب كل نوع.

المحتوى:

تشتمل هذه الوحدة على ما يلي:

- مفهوم وأهمية تصميم المكتب.
- المبادئ العامة لتصميم المكتب.
- أنواع المكاتب.

الزمن المتوقع لتدريب هذه الوحدة (....) ساعات

تصميم المكتب

يزداد الاهتمام بتصميم الأماكن التي تؤدي فيها الأعمال المكتبية يوماً بعد يوم، ويعود ذلك لأسباب عدة منها أن أغلب المباني التي تزاوّل فيها الأعمال تكون من أدوار مفرغة من الداخل مما يعطي حرية كاملة في تجزئتها وتشكيلها حسب الرغبة في المساحات المتناسبة: خاصة في ظل سعي المنظمات لإقتناء أجهزة مكتبية حديثة مما يتطلب تصميم المكتب بالشكل الذي يؤدي لاستيعاب هذه الأجهزة سواء من حيث أحجامها أو من حيث عددها، يضاف لذلك رغبة كثير من المنظمات ترك الانطباع الحسن لدى المتعاملين معها من حيث مكانتها في المجتمع وكفاءتها في تقديم خدماتها لجمهورها، والتصميم الجيد هو الذي يستطيع المواءمة بين ظروف العمل واحتياجات العامل الجسدية والنفسية والصحية.

مفهوم تصميم المكتب:

تصميم المكتب: يعني وضع خطة متكاملة تبين مواقع الأشياء والعناصر المتعلقة بالمكتب داخل المبنى الذي يوجد به المكتب.

أهمية وفوائد تصميم المكتب:

- استغلال المساحات المتوفرة.
- انسياب الأعمال في خطوط مستقيمة بحيث لا ترتد الأعمال للخلف إلا بعد الإنجاز.
- تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية بين الإدارات والأقسام والموظفين مما يسهل عملية التواصل.
- سهولة الإشراف والمتابعة.

المبادئ العامة لتصميم المكتب:

تختلف الأمور الواجب مراعاتها في تصميم المكاتب من منظمة إلى أخرى ومن مكتب إلى آخر باختلاف حجم المنظمة وطبيعة أعمالها وحجم المبنى والمساحات المتوفرة، إلا أنه يوجد مبادئ يمكن مراعاتها في تصميم المكتب وأهمها:

- مراعاة تدفق سير العمل من حيث تسلسل الأعمال وانسيابها في اتجاه واحد.
- مرونة التصميم وسهولة تعديله بحيث يخدم الاحتياجات المستقبلية.
- كفاية المساحات المخصصة للأعمال.
- تجميع النشاطات المتشابهة أو المتكاملة مع بعضها في مكان واحد.
- ترتيب مكاتب الموظفين وأماكن جلوسهم بما يتوافق مع المبدأ رقم (١).
- ترتيب مكاتب المشرفين خلف مكاتب المرؤوسين.
- توفير السرية والهدوء للأعمال التي تتطلب ذلك.
- قرب الموارد والأدوات التي يحتاجها الموظفون من أماكن العمل.
- كفاية الممرات الجانبية.
- العناية بتحديد مواقع الخدمات المركزية.
- مراعاة الذوق والبساطة في التصميم.
- تهيئة بيئة العمل المناسبة.
- توفير عوامل الأمن والسلامة.

أنواع المكاتب:

جميع الأعمال والنشاطات المكتبية تزاوُل في مكاتب مفتوحة يجلس فيها الموظفون جنباً إلى جنب، أو في مكاتب مغلقة خاصة حيث تخصص غرفة مستقلة لكل موظف أو أكثر، ولتحديد الأسلوب الواجب اتباعه في استخدام أي النوعين من المكاتب لابد من تعريف كليهما وتحديد المزايا والعيوب الناتجة عن استخدام كل منهما:

١- المكتب المفتوح

يقصد به وجود قاعة فسيحة يجلس فيها جميع الموظفين الذين تتشابه أعمالهم أو تكمل بعضها البعض، كأعمال الشؤون المالية وشؤون الموظفين والاتصالات الإدارية والشؤون الهندسية... إلخ، وترتب المكاتب بشكل تناسب من خلالها الأعمال وإجراءات العمل في خطوط مستقيمة وفقاً لتسلسل الإجراءات أو الخطوات، ويستخدم في هذا النوع من المكاتب أحياناً بعض الفواصل الزجاجية أو الخشبية أو البلاستيكية للفصل بين مكتب وآخر أو بين مجموعة من الموظفين.

■ مزايا المكتب المفتوح

- استغلال المساحات المتوفرة
- المرونة وسهولة التعديل.
- سهولة الإشراف على العاملين.
- التقليل من الاعتماد على المراسلين.
- عدم ترك الموظفين لمكاتبهم.
- سهولة التشاور وتبادل الآراء بين الموظفين.
- تشجيع الموظفين على العناية بمكاتبهم.
- إتاحة المشاركة في التجهيزات المتوفرة مثل الطابعات وآلات التصوير.
- تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

■ عيوب المكتب المفتوح

- انعدام الخصوصية.
- عدم توفر السرية.
- الضوضاء والإزعاج.
- عدم توفر الظروف الخاصة لبعض الموظفين.

٢- المكتب المغلق

أحياناً يطلق عليه "المكتب الخاص" ويقصد به تخصيص غرفة خاصة للموظف ليمارس العمل فيها، وهذا الأسلوب يناسب بعض الأعمال التي تتطلب السرية والدقة أو التي تحتاج إلى هدوء وكذلك أعمال الإدارة العليا.

■ مزايا المكتب المغلق

- ضمان الهدوء والتركيز للأعمال التي تتطلب ذلك.
- توفير الخصوصية والمكانة لكبار الموظفين.
- المحافظة على سرية الأعمال والمعلومات والوثائق.

■ عيوب المكتب المغلق

- عدم المرونة.
- استهلاك مساحات كبيرة.
- صعوبة الاتصال.
- صعوبة الإشراف على العاملين.
- زيادة التكاليف.

٣- المكاتب المختلطة

أحياناً تضطر المنظمة لضيق المساحات أن تخصص صالة مفتوحة ثم توزع على مكاتب يكون جزء منها مفتوحاً لعدة موظفين، والجزء الآخر على شكل مكاتب مغلقة لبعض الموظفين التنفيذيين تكون أعمالهم متشابهة أو تكميلية بحيث تنهي كافة الإجراءات في نفس المكان، وهذه المكاتب المختلطة تأخذ مزايا كل نوع من المكاتب المفتوحة والمكاتب المغلقة وتتجنب عيوبها.

تطبيقات

- ماذا يعني تصميم المكتب؟ وما هي فوائده؟
- عدد أهم المبادئ العام لتصميم المكتب؟
- ماهي مزايا وعيوب المكتب المفتوح؟
- ماهي مزايا وعيوب المكتب المغلق؟

الجانب العملي

زيارة ميدانية لمجموعات المتدربين تحت إشراف المدرب للشركات والمؤسسات الكبرى
واتعرف على أنواع المكاتب وكتابة تقرير يتم مناقشته في ورشة عمل يديرها المدرب مع
الاستعانة بالوسائل الآتية:

- عرض عن طريق Power point
- السبورة.
- تمثيل الدور.
- المناقشة الشفهية.

الوحدة التاسعة

تنظيم السفريات

ترتيبات السفر

الجدارة:

أهمية السفرات للمدير وكيفية الإعداد لها.

الأهداف:

عندما تكمل هذه الوحدة سوف تكون قادراً على:

- جمع البيانات المتعلقة بالسفر.
- عمل الحجوزات اللازمة ومتابعتها.
- تجهيز ملف السفر.
- التأكيد على الجهة المضييفة عن موعد وصول المدير.
- إلغاء الزيارة حسب طلب المدير.

الوسائل المساعدة:

- ملف عرض بوربوينت
- فيديو بروجكتور.
- شرائح شفافة.
- سبورة وأقلام

الزمن المتوقع لتدريب هذه الوحدة (....) ساعات

ترتيبات السفر

مقدمة

تتعدد وسائل الاتصال بين المديرين من بلدان مختلفة، حيث توجد المراسلات، والاتصالات الهاتفية، والبريد الإلكتروني عن طريق الفيديو، وغيرها، ويعقد رجال الأعمال والمديرون على اختلاف مستوياتهم العديد من الاجتماعات مع نظرائهم في المنظمات المختلفة حول العالم، إلا أن كل ذلك لا يلغي الحاجة إلى السفر، واللقاء والاجتماع مع الآخرين وجهاً لوجه لأعمال تتطلب طبيعتها مثل ذلك، ولهذا فإن كثيراً من المديرين تضطرون ظروف أعمالهم للسفر بشكل دائم، الأمر الذي يجعل مساندتهم في إعداد الترتيبات لهذه السفريات أمراً مهماً حفظاً لأوقاتهم وتوفيراً لراحتهم ليتمكنوا من الوفاء بالتزاماتهم.

أسباب ودوافع سفريات المدير:

- زيارة وتفقد فروع المنظمة.
- إجراء المقابلات لعقد الصفقات وإبرام العقود.
- البحث عن مواد ومستلزمات تحتاج المنظمة إلى التزود بها.
- زيارة المعارض المتخصصة في مجالات ذات علاقة بعمل المنظمة.
- الحضور والمشاركة في المؤتمرات والندوات واللقاءات العلمية.
- حضور الدورات التدريبية لرفع المستوى الوظيفي للعاملين.
- المشاركة في اجتماعات اللجان محلية كانت أو إقليمية أو دولية.
- النزهة والاستجمام أو العلاج.

أولاً: ترتيبات السفر

لا تختلف المنظمات في إعدادات السفر لموظفيها كثيراً، فغالباً لا تخرج عن أحد الوسائل التالية:

- قد تعتمد المنظمة على إدارة محددة داخل المنظمة تتولى القيام بترتيبات السفر لموظفيها، وفي هذه الحالة قد تقوم هذه الإدارة بإعداد ترتيبات السفر للمديرين وللموظفين بشكل عام من خلال الاتصال مباشرة بمقدمي الخدمة مثل شركات الطيران، والفنادق، وشركات تأجير السيارات، أو أن تلجأ هذه الإدارة إلى تنسيق ذلك مع وكالة سفر متخصصة.
- أن تعتمد على إحدى وكالات السفر بهذه المهمة، دون تخصيص إدارة محددة داخل المنظمة.
- أن تترك المنظمة للمدير نفسه القيام بإعداد ترتيبات سفره بالطريقة التي تناسبه.
- أن يتولى سكرتير كل إدارة أو مدير المكتب القيام بإعداد الترتيبات اللازمة لسفر المدير المسؤول بالتنسيق مع شركات الطيران والفنادق وشركات تأجير السيارات وغيرها.

وأياً ما كانت الطريقة المتبعة في المنظمة التي تعمل بها فإن هناك مهاماً تقع ضمن مسؤوليات السكرتير أو مدير المكتب، وتتطلب معرفة ترتيبات السفر والمهام التي يجب القيام بها.

ثانياً: وسائل السفر:

- تتعدد وسائل السفر وتختلف من مكان إلى آخر، ويمكن حصرها في ثلاث طرق::
- السفر عن طريق البر: بواسطة سيارة خاصة، شركات النقل (باصات)، سيارة مؤجرة، القطارات.

■ السفر عن طريق البحر: مراكب تجارية كبيرة، مراكب تجارية صغيرة، مراكب خاصة، وتستخدم في حال وجود أعمال ومؤتمرات في جزر لا يتوفر فيها مطارات.

■ السفر عن طريق الجو: بواسطة الطائرات بأنواعها.

يتم استخدام الطريق والوسيلة المناسبة حسب وجهة السفر، وميزانية السفريات في المنظمة، والمستوى الوظيفي للمسافر، وعامل الوقت قد يكون العنصر الرئيسي في اختيار وسيلة السفر المناسبة خصوصاً للمدراء الذين يشعرون بشكل دائم بحاجتهم الماسة لتوفير الوقت لكثرة التزاماتهم العملية.

ويجب على السكرتير أو مدير المكتب قبل البدء في ترتيبات السفر أن يقوم بالإجابة على التساؤلات التالية:

ماهي السياسات والأنظمة التي تنظم عملية السفر داخل المنظمة؟

هل توجد إجراءات يجب اتباعها داخل المنظمة عند القيام بإعداد ترتيبات السفر للمدير المسؤول؟

هل لدى المدير المسؤول بطاقة ائتمان من المنظمة التي يعمل بها؟

هل هناك وكالة سفر محددة يجب التعامل معها؟

كيف يتم التعامل مع مصروفات السفر وكافة التكاليف الخاصة به؟

هل هناك أيام محددة لانتداب المدير تحتسب لغرض السفر، خلاف الايام التي يحتاجها لإنجاز المهمة المطلوبة؟

هل هناك دفعات مالية مقدمة يمكن أن يحصل عليها المكلف بالسفر؟

هل هناك شركة طيران معتمدة لدى المنظمة التي تعمل بها؟

هل هناك شركة فنادق محددة يتم التعامل معها من قبل المنظمة التي تعمل بها؟

هل هناك شركة فنادق محددة يتم التعامل معها من قبل المنظمة التي تعمل بها؟

هل هناك شركة سيارات معتمدة يتم التعامل معها من قبل المنظمة التي تعمل بها؟

هل هناك تفضيلات لدى المدير المسؤول الذي تعمل معه بشأن شركة طيران محددة، أو شركة فنادق، أو شركة تأجير سيارات؟

Akal Sujlana (22/3/2020), "6 Qualities of a Good Manager (2021)", www.quickreviewer.com, Retrieved 25/1/2021. Edited.

Qualities of a Good Manager: 13 Soft Skills You ^ أ ب ت " Need", www.fond.co, 12/11/2019, Retrieved 25/1/2021. Edited.

Vartika Kashyap, "What Makes a Good manager: The ↑ Ultimate Guide of 2021", www.proofhub.com, Retrieved 25/1/2021. Edited.

Rose Johnson (29/1/2019), "Five Qualities of Good ^ أ ب Management", smallbusiness.chron.com, Retrieved 25/1/2021. Edited.

Barasha Medhi (7/12/2020), "5 Essential Qualities Of A ^ أ ب Good Manager", blog.vantagecircle.com, Retrieved 25/1/2021. Edited.

Deep Patel (22/3/2017), "11 Powerful Traits Of ^ أ ب Successful Leaders", www.forbes.com, Retrieved 25/1/2021. Edited.

اقرأ المزيد على إيجابي:

<https://eijaby.com/e/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%81-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%B5%D9%81%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%A7%D8%AC%D8%AD%D8%A9-%D8%A8%D8%B4%D9%83%D9%84-%D9%85%D9%81%D8%B5%D9%84>

المراجع

- 1 - أوراق من محاضراتي .. في مادة تطوير أساليب العمل.
- 2 - برامج تدريبية مختلفة في إعداد المذكرات والرسائل سبق لي تقديمها في جهات مختلفة.
- 3 - مراجع مختلفة من معهد الإدارة العامة.
- 4 - حقائب تدريبية أعدها د. نبيل إسماعيل رسلان.
- 5 - د. نادر أحمد أبو شيخ " كتاب التقارير " دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 1999م – 1420هـ.
- 6 - سلوى بسيوني، التقارير ودورها في العمل الإداري، مجلة الإداري (مسقط : معهد الإدارة العامة، العدد الثاني أبريل 1982م).

- 7 - عبد الحميد رضا عبد اللطيف وآخرون، الإدارة المكتبية وأعمال السكرتارية في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث 1408 هـ.
- 8 - سلسلة إصدارات بمبك: السكرتارية، الجزء الأول، القاهرة 1999 م.
- 9 - بشير زنداح، وآخرون " أعمال النسخ في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث 1402 هـ - 1982 م.
- 10 - ندوة الاتصالات الإدارية، معهد الإدارة العامة - من 1402/6/4-2 الرياض، معهد الإدارة العامة.
- 11 - محمد البطمة، إعداد التقارير، عمان ، البنك العربي 1992 م.
- 12 - مصطفى شاويش، إدارة المكاتب وأعمال السكرتارية (عمان، مكتبة الرسالة الحديثة 1990 م.
- 13 - محمد عبد الغني هلال، مهارات الاتصال، القاهرة، مركز تطوير الأداء والقياس — 1966 م.
- 14 - د. عبد المعطي عساف، مهارات كتابة التقارير، عمان 1994 م.
- 15 - د. عادل فهمي، محمد بدر، المدخل إلى علم المراسلات التجارية والحكومية، عمان، مجدلاوي للنشر 1987 م.
- 16 - جمال غانم زيدان، إعداد وكتابة التقارير الإدارية، عمان، دار الجيل 1977 م.
- 17 - د. أحمد محمود أبو الرب، المراسلات التجارية والحكومية، عمان، 1987 م.
- 18 - د. أحمد محمد فارس ، الكتابة والتعبير (بيروت دار الفكر 1977 م.)

