

الفصل الأول
الإدارة المكتبية وأهميتها

الإدارة المكتبية وأهميتها

مقدمة:

تعتبر الإدارة المكتبية من الأنشطة المعاونة للإدارة في القيام بواجباتها عند إدارة المنظمات والهيئات المختلفة سواء كانت تعمل في مجال مشروعات الأعمال، أو في مجال الإدارة العامة، أو الهيئات الدولية. وتأتي أهمية هذا النشاط من الدور الذي يقوم به المكتب في إعداد وتوفير البيانات والمعلومات التي تحتاج إليها الإدارة، ونقل هذه المعلومات إلى المستفيدين منها بالطرق المناسبة، وتداولها وحفظها إلى حين الحاجة إليها.

وسوف نعالج في هذا الفصل مفهوم الإدارة المكتبية، وبيان أهميتها مع التركيز على العوامل التي ساعدت على إبراز أهمية المكتب في المنظمات الحديثة كما نتعرض لأهم وظائف المكتب

وتنظيمه، وذلك في الأجزاء التالية:

أولاً: معنى المكتب والإدارة المكتبية.

ثانياً: أهمية الإدارة المكتبية.

ثالثاً: وظائف المكتب.

رابعاً: تنظيم المكتب.

أولاً: معنى المكتب والإدارة المكتبية

تمهيد:

- لقد ظهرت حاجة الإنسان إلى تسجيل الأحداث والمعاملات منذ العصور القديمة، فعرفت الأعمال المكتبية في أبسط صورها. وتكشف لنا الآثار التي خلفتها الحضارات المختلفة، كالحضارة المصرية القديمة، وحضارة بابل، أهمية العمل الكتابي.

- ومع نشأة التجارة وتطورها ازدادت الحاجة لتسجيل العمليات التجارية، فاعتمد التاجر والمزارع الصغير على استخدام بعض الأدوات البسيطة لتسجيل المعلومات والاحتفاظ بها في سجلات بدائية.

- وبمرور الوقت، ومع عمليات التغيير السريع، وبظهور المنظمات الكبيرة ذات الأنشطة المتعددة والعمليات المعقدة تطورت الأعمال المكتبية، فظهرت الحاجة إلى إيجاد مكان أو جهاز يتولى تأدية الخدمات المكتبية للإدارات الأخرى في المنظمة ومساندتها في القيام بواجباتها، وأصبح هذا المكان أو الجهاز هو المكتب، الذي يقوم بدور هام في حياة كل منظمة سواء كانت صناعية أم تجارية، حكومية أم خاصة، مدنية أم عسكرية.

- ومن هذا يتضح أن الأعمال المكتبية لا تمارس في مكان واحد، بل هي نشاط يمارس في كافة القطاعات والإدارات والأقسام بها. كما أن كل وظيفة من وظائف المنظمة لا تستطيع أن تعمل بمعزل عن العمل المكتبي بل عادة ما يندمج ويتم هذا العمل داخل كل وظيفة.

- وبناء على ذلك فالأعمال المكتبية لا تعتبر وظيفة مستقلة كباقي وظائف المنظمة كالوظيفة الإنتاجية أو التجارية، ولكنه نشاط ضروري لقيام هذه الوظائف بدورها بكفاءة. ويتمثل هذا النشاط في تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية لأداء مهامها.

تعريف المكتب والإدارة المكتبية:

❖ أما المكتب فقد يقصد به المكان الذي يتم فيه إنجاز الأعمال المكتبية، أي التعامل في البيانات والمعلومات من خلال الأوراق والمستندات والسجلات. كما يقصد بالمكتب الجهاز الذي يقوم بجمع وتلقي البيانات والمعلومات المسجلة على الورق، والعمل على تدفقها بين الإدارات والوحدات المختلفة

داخل المنظمة، وبين المنظمة وبيئتها الخارجية، وبذلك يعتبر المكتب حلقة الوصل بين إدارات المنظمة من ناحية، وبينها وبين الأجهزة والهيئات الخارجية من ناحية أخرى.

❖ أما الإدارة المكتبية فهي النشاط الخاص بتوجيه ورقابة الأفراد القائمين بتجميع البيانات والمعلومات، وتسجيلها، وتجهيزها، ونقلها إلى المستفيدين منها وحفظها وتهيئة الظروف البيئية المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة.

أهداف الإدارة المكتبية:

- ١- مساعدة الوظائف أو الإدارات الرئيسية في المنظمة للقيام بدورها في سبيل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
- ٢- تحقيق الكفاءة الإنتاجية في العمل المكتبي، وذلك بخفض تكاليف إنجاز الأعمال المكتبية.

ثانياً: أهمية الإدارة المكتبية

تعتمد المنظمات المعاصرة في القيام بوظائفها لتقديم السلع والخدمات على توفير البيانات والمعلومات، وتداولها بين الإدارات المختلفة من ناحية، وبينها وبين المنظمات الأخرى التي تتواجد في البيئة التي تعيش فيها من ناحية أخرى. وقد أدى ذلك إلى التوسع في الأعمال المكتبية وزيادة أهميتها في كافة المنظمات، هذا فضلاً عن عدة عوامل أخرى أسهمت في أهمية الإدارة المكتبية نعرضها فيما يلي:

١- كبر حجم المنظمات:

تتسم المنظمات في مجتمعاتنا المعاصرة سواء كانت تعمل في مجال إدارة الأعمال، أو في مجال الإدارة العامة، بالاتجاه نحو كبر الحجم الذي يتمثل في زيادة عدد العاملين بها، وتعدد أوجه النشاط

التي تمارسها، وزيادة علاقاتها مع الجمهور نتيجة لاتساع النطاق الجغرافي الذي تعمل فيه، وقد أدى كل ذلك إلى زيادة الحاجة إلى استخدام مزيد من البيانات والمعلومات، ومن ثم ضرورة تسجيلها وتبويبها والاحتفاظ بها إلى حين الحاجة إليها. ونظراً للطاقت المحدودة لرجل الإدارة والتي تتمثل في صعوبة الاعتماد على قدراته الذاتية للاحتفاظ بالعديد من الدفاتر والسجلات والنماذج التي توفر البيانات والمعلومات التي تحتاج إليها الإدارة في اتخاذ القرارات، وإعداد التقارير المختلفة اللازمة لعمليات الرقابة، كان المكتب الأداة الهامة التي تساعد المدير في توفير البيانات والمعلومات.

٢- تطور حركة الإدارة العلمية:

لقد أدى تطور حركة الإدارة العلمية إلى زيادة اعتماد الإدارة على استخدام الأساليب والنماذج الرياضية في اتخاذ القرارات وفي عمليات التخطيط والرقابة بدلاً من الاعتماد على الخبرة الشخصية واتباع أسلوب المحاولة والخطأ في ممارسة العمل الإداري. ولذلك فإن الإدارة العلمية تركز حالياً على أهمية البيانات والمعلومات لرجل الإدارة. ويعتبر المكتب أحد الأجهزة الرئيسية التي تعمل على توفير البيانات والمعلومات ونقلها إلى مراكز اتخاذ القرار، والاحتفاظ بها.

٣- زيادة تدخل الدولة:

لم يعد دور الدولة قاصراً على ممارسة وظائفها التقليدية مثل حفظ الأمن، والدفاع، وتوفير العدالة والتعليم للمواطنين، وإنما أصبحت تمارس وظائف اقتصادية واجتماعية وتعليمية وثقافية وصحية وإعلامية... إلخ. ومن أبرز مظاهر تدخل الدولة قيامها بإنشاء المشروعات الإنتاجية ومشروعات الخدمات التي يحجم الأفراد عن إنشائها، فنشأت المؤسسات العامة. وترتب على ظهور هذه المؤسسات ضرورة وضع النظم التي تكفل رقابة الدولة عليها، والتخطيط لعملياتها مما أوجد سيلاً من المعلومات التي تتدفق بين الأجهزة الحكومية. وهناك إلى جانب ذلك النظم والتشريعات العديدة التي تصدرها الدولة وتفرض على الأفراد والمنظمات ضرورة الاحتفاظ بالسجلات ونشر المعلومات لتحقيق الرقابة على أنشطته ومن ثم حماية

مصالح المواطنين وحفاظاً لحقوق ووفاء الالتزامات. فنجد مثلاً نظام الضرائب والزكاة، والنظم التي تحكم النشاط التجاري، والنظم التي تحكم الشؤون العمالية، تقتضي ضرورة التعامل في البيانات والمعلومات وتداولها مما يستوجب القيام بالأعمال المكتبية.

٤- وجود منظمات يقوم نشاطها على الأعمال المكتبية:

هناك الكثير من المنظمات التي يغلب عليها طابع الأعمال المكتبية كالبنوك، وشركات التأمين، والمؤسسات المالية الأخرى، ووكالات الإعلان، ومراكز البحوث، وأجهزة التخطيط والإحصاء. وقد زاد عدد هذه المنظمات في الوقت الحاضر مما أدى إلى زيادة عدد العاملين في الأعمال المكتبية، وزيادة الحاجة إلى تطوير نظم الأعمال، وتجميع البيانات ومعالجتها، والاحتفاظ بالسجلات. ولذلك فإن تكاليف الأعمال المكتبية تمثل جانباً هاماً من تكاليف العمل في هذه المنظمات مما يستوجب وضع النظم والقواعد التي تحد من هذه التكاليف ومن ثم زيادة الكفاءة الإنتاجية في الأعمال المكتبية.

٥- حماية أصول وممتلكات المنظمة:

إن حماية ممتلكات المنظمة ضد ما يطرأ عليها من نقص نتيجة للاستعمال، وما تحتاج إليه من عمليات الإصلاح والصيانة، تقتضي إعداد السجلات والنماذج لتسجيل الحالة المتغيرة لهذه الممتلكات. وتعتبر السجلات والتقارير من الأدوات الهامة التي تساعد الإدارة في الرقابة على استخدام ممتلكات المنظمة وحمايتها من التلف والتبديد.

٦- القواعد السلوكية السائدة في البيئة:

ليس من السهل الفصل بين الإدارة كنشاط اجتماعي وبين ما يسود البيئة التي تعمل فيها من قواعد وأنماط سلوكية تؤثر بشكل مباشر في تصرفات الأفراد والقيادات الإدارية. فالشعور بالخوف، وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية، وزيادة حرص العاملين والتي أدت إلى تعقد الإجراءات وكثرة التوقيعات وفرض نظم عديدة لإحكام الرقابة على تصرفات العاملين كلها أدت إلى زيادة الاعتماد على وسائل الاتصال المكتوب وبالتالي فهو يمثل عبئاً كبيراً على الإدارة لما يتطلب كل

ذلك من تسجيل وحفظ البيانات والمعلومات بكميات كبيرة ولفترات طويلة من الزمن وبالتالي الحاجة الماسة إلى الإدارة المكتبية للقيام بهذه المهام.

ومن استعراضنا لهذه العوامل يتضح لنا أن المكتب، والإدارة المكتبية تمثل عصب العمل في المنظمة، وأن كفاءة الأداء في المكاتب تنعكس بالتالي على بقية الأنشطة فيها.

ومن ثم فإن السرعة في إنجاز الأعمال المكتبية، وفي خدمة الإدارات المختلفة، وتحقيق الوفورات في تكاليف الأعمال المكتبية تعتبر دليلاً على حسن الإدارة وتقدمها.

ثالثاً: وظائف المكتب

يتمثل الدور الرئيسي للمكتب في القيام بخدمة الاتصال والتسجيل في المنظمة، ولذلك يعتبر مركزاً للاتصالات بين الإدارات المختلفة من ناحية، وبين المنظمة وجمهور المتعاملين معها من أفراد وهيئات في البيئة الخارجية من ناحية أخرى. فلم يعد إذن دور المكتب قاصراً على القيام بمجموعة الوظائف التقليدية التي تتمثل في تسجيل البيانات والمعلومات، ونسخها، وحفظها في الملفات. بل أصبح دور المكتب الحديث هو القيام بعملية الاتصال لتوفير المعلومات لرجل الإدارة وإمداد ذوي المصالح ممن يتعاملون مع المنظمة بما يحتاجون إليه من بيانات ومعلومات. ولذلك تتمثل وظائف المكتب في القيام بالأعمال التالية:

١- تلقي البيانات والمعلومات:

يتولى المكتب استقبال البيانات والمعلومات التي ترد إليه من مصدرين أساسيين هما:
أ- المصادر الخارجية، أي من خارج المنظمة، وتأتي المعلومات في شكل خطابات وبرقيات واستفسارات، وأوامر توريد، وفواتير محادثات تليفونية وغيرها.
ب- المصادر الداخلية، أي من الإدارات والوحدات المختلفة التابعة للمنظمة، وعادة ما تأخذ المعلومات الداخلية شكل التقارير، ومحاضر الاجتماعات، والمذكرات، والأوامر والتعليمات، والنظم والإجراءات، وغيرها، هذا إلى جانب المعلومات الشفهية التي تتم بشكل مستمر لإنجاز العمل.

٢- تسجيل البيانات والمعلومات:

نظراً لأن المكتب يتلقى أيضاً من البيانات والمعلومات من مصادر متعددة، فإن الأمر يقتضي تسجيلها بالطرق المناسبة لتكون جاهزة للاستفادة منها عند الحاجة، وإذا أضفنا إلى ذلك أن القوانين والنظم تفرض على المنظمة الاحتفاظ بسجلات ودفاتر ونماذج معينة، تستخدم لأغراض الرقابة، وحماية حقوق الغير، لتبين لنا أهمية دور تسجيل البيانات والمعلومات، ومن ثم أهميتها كوظيفة من وظائف المكتب.

٣- تحليل وتسجيل النظم:

يرتبط وضع نظام سليم للبيانات والمعلومات ارتباطاً وثيقاً بتحليل النظم، ويقتضي تحليل النظم دراسة الأنشطة والعمليات المختلفة في المنظمة حتى يمكن معرفة خطوات العمل الضرورية لإنجازه. وتحديد البيانات والمعلومات اللازمة لسير العمل. ويعتبر تحليل النظم مجالاً حديثاً يضم عدداً من الاختصاصيين في تبسيط وتحسين الإجراءات، وتحديد الاحتياجات من المعلومات، وتصميم النماذج والسجلات، وتحديد الآلات والمعدات اللازمة للعمل المكتبي.

٤- معالجة البيانات:

يقصد بمعالجة البيانات إجراء العمليات الحسابية عليها وإجراء المقارنات بينها بعد تصنيفها وترتيبها ثم استخراج المعلومات منها بالشكل الذي يلبي احتياجات المستخدمين منها. وقد تتم معالجة البيانات بطريقة يدوية باستخدام الورقة والقلم مع إعمال الذهن، أو باستخدام الحاسبات الآلية.

وتعتمد نظم المعلومات الحديثة المعقدة في المنظمات الكبيرة على استخدام الحاسبات الآلية ولذلك يعزى التقدم في أساليب الإدارة إلى استخدام هذه الحاسبات في معالجة البيانات، وتخزينها وتحديثها وإرجاعها. وتساعد هذه الأجهزة في عمليات تصنيف وترتيب البيانات وتبويبها تبعاً لاحتياجات الإدارة، بالإضافة إلى تخزين البيانات والمعلومات بكميات هائلة في حيز ضيق. هذا فضلاً عن السرعة في إنجاز العمليات الحسابية وتوفير المعلومات والوصول إليها في وقت قصير، وإدخال التعديلات كلما دعت الضرورة.

٥- نقل المعلومات إلى المستخدمين منها:

لا يعتبر نظام المعلومات داخل المنظمة هدفاً في حد ذاته، وإنما الهدف منه هو مساعدة الإدارة في القيام بمهامها لإنجاز الأعمال واتخاذ القرارات بكفاءة. ومن ثم لا يقتصر دور المكتب على تلقي وتسجيل البيانات ومعالجتها وحفظها، بل يجب أيضاً نقلها إلى كل من يحتاج إليها بالطرق المناسبة. ولذلك يعتبر من مسؤوليات المكتب إعداد المذكرات والتقارير ورفعها إلى رجال الإدارة، وكذلك متابعة تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة.

٦- حفظ البيانات والمعلومات:

كثيراً ما يحتاج رجل الإدارة أو الجهات المعنية إلى بيانات ومعلومات تتعلق بفترات سابقة لاستخدامها في عمليات التتبؤ وإعداد الخطط، أو لأغراض الرقابة، أو لإثبات الحقوق والالتزامات. ولذلك يلزم إعداد النظم التي تكفل حفظ البيانات والمعلومات والرجوع إليها بسرعة وسهولة. ويقتضي ذلك القيام بعمليات تصنيف البيانات والمعلومات وتبويبها وفهرستها وترميزها بالطرق المناسبة.

وإذا كانت الملفات تعتبر الوسيلة التقليدية في حفظ المعلومات فإنه يمكن الاستفادة من الأساليب الحديثة كالشرائط المغنطة، والأفلام المصغرة (الميكروفيلم)، وذاكرة الحاسب الآلي كوسائل لحفظ المعلومات.

٧- الخدمات المكتبية الأخرى:

إذا كانت الوظائف السابقة تمثل الوظائف الأساسية للمكتب الحديث فإن هناك بعض الخدمات الأخرى التي يمكن أن يقوم بها المكتب بكفاءة لخدمة إدارات المنظمة، ومن بين هذه الخدمات ما يلي:

- أ- توفير الأجهزة والمعدات والأدوات المكتبية.
- ب- تحرير المكاتبات ونسخها وطبعها.
- ج- تحديد المساحات في المبنى الإداري وتوزيعها على الإدارات المختلفة وتنسيق المكاتب.
- د- حماية أصول وممتلكات المنظمة والعمل على صيانتها.

رابعاً: تنظيم المكتب

تتوقف كفاءة العمل المكتبي ومساهمته في تحقيق أهداف المنظمة على سلامة تنظيم المكتب ومكانه في الهيكل التنظيمي. ويعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الرسمي الذي يعمل الأفراد في حدوده طبقاً لما أراه المنظم. ومن الطبيعي أن يختلف هذا الهيكل من منظمة لأخرى تبعاً لاختلاف نشاطها، وظروفها، وحجمها، وينطبق الشيء ذاته على الأعمال المكتبية حيث يتوقف تنظيمها على الظروف التي تعمل فيها المنظمة، وحجم هذا العمل.

ولعل من المسائل التي تثار عند تنظيم المكتب مسألة تحديد مكانه في الهيكل التنظيمي، وكما سبق أن أوضحنا أن العمل المكتبي ومن ثم المكتب يوجد في كافة وظائف المنظمة، وليس هناك مكان واحد له، وذلك لأن العمل المكتبي نشاط ضروري للقيام بباقي الوظائف، كالإنتاج والمبيعات والتمويل، والشراء وإدارة شؤون الأفراد، ومع ذلك فإن هناك نجاحاً في الوقت الحاضر يدعو إلى إسناد الأعمال المكتبية في المنظمات الكبيرة إلى جهاز مستقل يعمل تحت إشراف الشؤون الإدارية. ومؤدى ذلك أن هناك اتجاهاً نحو مركزية ولا مركزية بعض الأعمال المكتبية، ولكن هذه المركزية لا تعني انفصال العمل المكتبي عن بقية الأنشطة في المنظمة.

وتعتبر مركزية ولا مركزية العمل المكتبي من الأمور التي تستوجب الدراسة نظراً لما تحدثه من آثار على الهيكل التنظيمي. وإذا كانت المركزية المطلقة، واللامركزية المطلقة من الأمور المستبعدة في الواقع العملي فيمكن القول إذن إن هناك بعض الأعمال التي يفضل تركيزها في وحدة تنظيمية معينة والبعض الآخر يفضل أن يترك للإدارات المختصة. ولتقرير مركزية أو لامركزية العمل المكتبي يقتضي الأمر الوقوف على مبررات كل من هاتين الحالتين.

مبررات (أو مزايا) مركزية العمل المكتبي:

تتسم مركزية العمل المكتبي بتحقيق المزايا الآتية:

- ١- حسن استغلال أوقات وجهود العاملين بالمكتب المركزي نظراً لتوزيع العمل بينهم توزيعاً عادلاً.
- ٢- يتيح التركيز في الأعمال المكتبية فرصة للاستفادة من التخصص وتقسيم العمل، وبالتالي زيادة

الكفاءة الإنتاجية للعاملين في المكتب.

- ٢- تفرغ رؤساء الإدارات والأقسام المختصة للقيام بأعمالها دون أن يفرقوا في مهامات العمل المكتبي.
- ٤- سهولة وامكانية قياس أداء العاملين في المكتب والمقارنة بين أداء مختلف الأفراد، ومن ثم تحقيق درجة أكبر من المساواة والعدالة في توزيع العمل، والمعاملة الوظيفية.
- ٥- توحيد أساليب وإجراءات العمل المكتبي في المنظمة بدلاً من قيام كل إدارة بوضع النظم الخاصة بها والتي يصعب التعرف عليها من بقية العاملين في المنظمة، وهذا يحقق بدوره السهولة في التدريب على الأعمال المكتبية.
- ٦- الاقتصاد في شراء واستخدام الأجهزة والمعدات المكتبية، وخفض تكلفة العمل المكتبي نظراً لاستخدام مساحات أقل في المبنى، والاقتصاد في الأدوات المكتبية.

عيوب (سلبيات) مركزية العمل المكتبي:

- ١- تتطلب بعض الأعمال المكتبية معرفة ودراية بالنواحي الفنية الخاصة بكل نشاط كالإنتاج والمبيعات والنواحي المالية، هذا فضلاً عن أن بعض النواحي التخصصية تستوجب إنجاز بعض الأعمال المكتبية الخاصة بها ولا تتم في بقية الإدارات كإعداد الفواتير في إدارة المبيعات وهذا لا يتحقق عند إتباع الأسلوب المركزي.
- ٢- يصعب على رئيس المكتب المركزي أن يتعرف على الأهمية النسبية للأعمال المكتبية التي تحتاجها الإدارات الأخرى، وبالتالي احتمال تأخر بعض الأعمال مما قد يوقع المنظمة في حرج مع الغير.
- ٣- عدم ضمان السرية الكاملة للبيانات والمعلومات الخاصة بموضوع معين يتعلق بإحدى الإدارات نظراً لتداوله بين أفراد خارج الإدارة المعنية.
- ٤- صعوبة الاتصال بين المكتب المركزي والإدارات الأخرى في المنظمة خاصة إذا تواجدت هذه الإدارات في أماكن متفرقة مما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهود والبطء في تنفيذ الأعمال.

مميزات (مزايا) لا مركزية العمل المكتبي:

- ١- ضمان السرية وذلك لأن كل إدارة تحتفظ بالبيانات المتعلقة بها.
- ٢- معرفة الأهمية النسبية للأعمال المكتبية وبالتالي تقديم البيانات ذات الأهمية على غيرها وبالتالي

- عدم التأخر في إنجازها .
- ٣- قلة الحاجات إلى وسائل الاتصال بين الإدارات أو الأقسام وذلك لأن كل قسم أو إدارة محفوظاته عنده وبالتالي قلة الحاجة إلى السعاة أو غيرهم .
- ٤- المعرفة الفنية المتخصصة ببعض الأعمال المكتبية مثل الأعمال المكتبية الإنتاجية أو المالية والتي لا تتحقق عند إتباع الأسلوب المركزي .

عيوب (سلبيات) لامركزية العمل المكتبي:

- ١- عدم التوزيع العادل للعمل بين العاملين وذلك لأن كل إدارة تختلف عن الأخرى وبالتالي قد تكون الأعمال المكتبية في بعض الإدارات قليلة في حين تكون الأعمال المكتبية كثيرة في إدارات أخرى .
- ٢- زيادة تكاليف العمل المكتبي لكثرة الآلات المستخدمة في الإدارات وكذا الأشخاص .
- ٣- اختلاف أساليب واجراءات العمل المكتبي في المنظمة وذلك لأن كل إدارة ستضع أسلوباً خاصاً بها قد يختلف عن الإدارة الأخرى .
- ٤- صعوبة قياس أداء العاملين والمقارنة بينهم ومن ثم عدم المساواة والعدالة في توزيع العمل .
- ٥- انشغال الرؤساء في الأعمال المكتبية والتي قد تكون على حساب أعمال أخرى أكبر أهمية من غيرها .

أسئلة للمناقشة

- ١- ما المقصود بكل من: المكتب، والإدارة المكتبية؟
- ٢- ما هي الأهداف التي تسعى الإدارة المكتبية إلى تحقيقها؟
- ٣- هناك العديد من العوامل التي أسهمت في إبراز أهمية الإدارة المكتبية، ناقش أربعة من هذه العوامل.
- ٤- تكلم بإيجاز عن الوظائف الأساسية التي يقوم بها المكتب.
- ٥- ما المقصود بمعالجة البيانات؟
- ٦- يؤدي المكتب بعض الخدمات للإدارات المختلفة في المنظمة، اذكر أهم هذه الخدمات.
- ٧- هناك من يؤيد فكرة مركزية العمل المكتبي، فإذا كنت من بين هؤلاء المؤيدين فما هي مبرراتك في ذلك؟
- ٨- ما هي في رأيك أهم سلبيات مركزية العمل المكتبي؟
- ٩- أذكر مزايا لامركزية العمل المكتبي.

الفصل الثاني

تصميم المكتب

تصميم المكتب

مقدمة:

يقصد بالمكتب المكان الذي يعمل به القائمون بالأعمال المكتبية والمشرفون على أعمالهم، وإليه يوجه بريد المنظمة. لذا، فهو يعتبر همزة الوصل بين المنظمة وجمهورها. وفي المكتب يتم جمع البيانات من جميع الإدارات التابعة للمكتب، ويتم تسجيلها وتبويبها وفهرستها وتصنيفها وحفظها إلى حين الرجوع إليها عند الحاجة، ويضم المكتب فنيين متخصصين للقيام بالأعمال المكتبية مثل المحللين للبيانات وموظفي الكمبيوتر وفنيي التنظيم .. وغيرهم.

أما تصميم المكتب فيقصد به رسم خارطة أو وضع خطة تبين مواقع الوحدات الإدارية وترتيبها، وتحديد أماكن الموظفين والأثاث والآلات المكتبية داخل الإدارة أو القسم، مع مراعاة تهيئة الظروف المناسبة لمحيط العمل.

يتضح مما سبق أن تصميم المكتب يركز على تحسين البيئة المادية للمكتب المحيطة بالموظفين لتظهر على أفضل صورة، وذلك لما تعكسه صورة المكتب لدى الجمهور المتعاملين معه، ولما تؤديه من تحسين هذه الصورة ونتيجتها على شهرة المنظمة وسمعتها من جهة وراحة الموظفين ورفع روحهم المعنوية، وشعورهم بالقيمة والثقة التي توليها لهم الإدارة من جهة أخرى.

ونظراً لأهمية البيئة المادية المحيطة بالموظفين أجريت الدراسات والأبحاث التي أظهرت مدى زيادة إنتاجية الموظفين من جراء تحسين البيئة المادية للمكاتب مثل: الإنارة، التدفئة، التهوية، الأثاث المريح، الترتيب المنطقي للمكاتب الموظفين، واستعمال الآلات والمعدات التي تخلصهم من روتين العمل الممل.

ونظراً لهذه الأهمية فإننا سوف نستعرض في هذا الفصل الموضوعات التالية:

أولاً: تصميم مبنى المكتب.

ثانياً: المبادئ العامة لتصميم المكاتب.

ثالثاً: أنواع المكاتب.

رابعاً: ترتيب الأثاث.

أولاً: تصميم مبنى المكتب

يواجه المسؤولون بين الحين والآخر مشكلة اختيار مبنى جديد للمنظمة، لأن تغيير المبنى لا بد منه لتوسيع المنظمة وأعمالها. والجدير بالذكر أن المبنى يعتبر من العوامل المساعدة التي تؤدي إلى فاعلية العمل ورفع الكفاءة للموظفين إذا ما توفرت الظروف المادية والمعنوية الأخرى. وبما أن تغيير المبنى شيء لا يحدث بسهولة فمن الواجب الاهتمام الشديد باختيار المبنى مع مراعاة تهيئة الظروف المناسبة لمحيط العمل من ناحية المكان والمساحة المطلوبة والتسهيلات المتوفرة في المبنى وظروف العمل وتكاليف المبنى ومناسبة الأثاث والآلات للمبنى وغيرها، وهذه بعض العوامل الهامة التي يمكن أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد موقع ومكان مبنى المنظمة:

١- ملائمة المساحة:

تتوقف مساحة مبنى المكتب على مساحة الوحدات التنظيمية المختلفة ونشاط المنظمة وتزايد الطلب على خدماتها أو إنتاجها، وتجدد بعض التغييرات أو الظروف الداخلية فيها، أو انتقال المنظمة من بناية إلى أخرى مما يؤدي إلى اختلاف تصميم المبنى وسعته عن السابق وخاصة عندما يكون التنظيم الحالي متأثراً لحد كبير بضيق المكان السابق ومحدوديته، فالمبنى الجديد يفرض علاقات جديدة وأساليب رقابة تنسجم مع إعادة وتوزيع الموظفين، أو إجراء بعض التعديلات داخل المنظمة أو إعادة النظر بعلاقة الإدارات ببعضها مما يستلزم إعادة التنظيم لينسجم مع العلاقات المستحدثة.

٢- تسهيلات المبنى:

وتشمل التسهيلات في المبنى على المعدات أو الوسائل التي تساعد في استعمال المبنى بكفاية أكبر. وتتضمن التسهيلات قائمة طويلة منها على سبيل المثال: مداخل المبنى، المصاعد الكهربائية، الدرج، التدفئة والتبريد، الخزائن، نظام توزيع المياه والكهرباء، ونظام الضوضاء، نظام السيطرة على الحريق، وغيرها من التجهيزات الضرورية لأي مبنى.

٣- تناسب المبنى مع ظروف العمل:

عند اختيار مكان المبنى ينبغي أن تراعى عوامل متعددة نذكر منها بإيجاز:
أ- المستفيدون من المنظمة: هناك بعض المنظمات التي تستقبل بحكم أعمالها الكثير من المراجعين والزبائن والزوار أو من الجمهور على وجه العموم. ولذلك يجب مراعاة قرب المبنى من المراجعين والمنظمات الأخرى ذات العلاقة، لأن ذلك يساعد في بحث المشاكل بسهولة وبوقت قصير وتكاليف أقل.

ب- طرق المواصلات: يجب مراعاة توفر المواصلات بأقل التكاليف الأمر الذي يهتم موظفي المنظمة والمنتفعين من خدماتهم وزوارها وغيرهم من الجمهور بوجه عام.
ج- المركز التجاري: يفضل اختيار موقع مبنى المنظمة في مكان يتوفر فيه مركز تجاري كلي يسهل للموظفين - إن اقتضت ظروف العمل الدوام بعد الظهر - تناول وجبة سريعة أو شراء بعض حاجاتهم بسرعة وبأقل الجهود والتكاليف.

٤- تكاليف المبنى:

ليس هناك مجال للشك بأن تكاليف المبنى وتجهيزاته ومكانه يجب أن تراعى وأن تكون في حدود المعقول. والجدير بالذكر أن التكاليف تختلف بين مدينة وأخرى، وحي وآخر وموقع وآخر.

٥- الإضاءة الطبيعية والتهوية:

ينبغي أن يؤخذ بعين الاعتبار توفر الضوء الطبيعي في مبنى المنظمة، ومن الطبيعي في هذه الحالة اللجوء إلى استعمال الشبائيك الزجاجية بحيث لا تقل عن (١/٥) خمس مساحة البناء ليسهل دخول أكبر قدر من الضوء الطبيعي، أما الضوء الاصطناعي فلا بد من وجوده لذا يجب أن تتوفر الوسائل الكافية لوجوده بطريقة صحيحة. وتحتل التهوية مرتبة لا تقل عن الضوء، فيجب أن تكون العناية بها تامة ويتم عن طريق إيجاد الأبواب والنوافذ بشكل يكفل لها أن تكون صحية.

٦- صفات المبنى:

يجب أن يراعى المظهر العام للمبنى وحجمه، وعمره ومدى تحمل أرض الطابق، أما ارتفاع الغرفة فيجب أن لا يقل عن ثمانية أقدام ويفضل أن يكون بين (١٠ - ١٢) عشرة واثني عشر قدماً وذلك لأن السقف المرتفع يقلل من الصوت ويزيد من النور والتهوية.

٧- الاعتبار الأدبي:

يجب أن يعكس مبنى المنظمة صورة جيدة لدى جمهور المراجعين المتعاملين والزوار والمنظمات ذات العلاقة ويعطي سمعة طيبة وشهرة بين المباني الأخرى. فالمباني المستأجرة هي مباني صممت أصلاً شققاً سكنية تعطي انطباعاً سيئاً لدى جمهور المتعاملين مع المنظمة. كما أن المباني القريبة من القاذورات ومصادر الدخان والأصوات المنبثقة من الشوارع أو المصانع تقلل من أهمية المنظمة.

ثانياً: المبادئ العامة لتصميم المكتب

يقصد بالمبادئ العامة لتصميم المكتب المعايير والقواعد الأساسية التي تركز عليها عملية وضع الخطة لمواقع الوحدات الإدارية وترتيبها وتحديد أماكن الموظفين والأثاث والآلات المكتبية داخل الإدارة أو القسم. وتختلف خطة التصميم لمكتب ما عن غيره وفقاً للظروف الخاصة والوظائف والمهام التي يقوم كل مكتب بتأديتها. وبوجه عام فإن التصميم الجيد لمكتب ما هو ذلك التصميم الذي تتوافر فيه المبادئ العامة التالية:

١- تسلسل الأعمال في اتجاه واحد:

من المبادئ الهامة والضرورية في التصميم مراعاة أنسياب العمل وتدفقه من موظف إلى آخر ومن إدارة إلى أخرى في نفس الاتجاه دون اختناقات، وبمعنى آخر يجب أن ينساب العمل في اتجاه واحد وأن تنتقل المعاملات والملفات من مكان إلى آخر بخط مستقيم دون العودة إلى الوراء والاتجاه نحو الجوانب حتى يتم إنجاز العمل كاملاً، فإذا انحرف العمل للوراء أو الجوانب، فإنه يؤدي إلى تأخير إنجازه وانقطاع استمراره مما يؤدي بالتالي إلى الزيادة في التكاليف والجهد والوقت. والجدير بالذكر أن ترتيب الوحدات الإدارية بهذا الشكل الانسيابي سوف يؤدي إلى فوائد نذكر منها ما يلي:

- أ- تقليل الوقت والجهد المبذولين في إنجاز المعاملات وحفظها بالشكل المطلوب.
- ب- تسهيل عملية الاتصال بين الوحدات الإدارية والموظفين العاملين فيها.
- ج- تقليل عدد المراسلين والسعاة داخل المكتب لأن المعاملات والملفات تنتقل من جهة إلى أخرى دون الحاجة إلى من ينقلها.
- د- تجنب ترك الموظفين مكاتبهم بحجة البحث عن أوراق تهمهم أو متابعة معاملة معينة.
- هـ- يشجع هذا المبدأ على استخدام الوسائل الآلية الحديثة لنقل الأوراق المتعلقة بكل عملية عقب انتهائها بسرعة بأقل التكاليف.

و-تجنب ضياع الأوراق والملفات وبعثرة جهود العاملين في المكتب للبحث عن الأوراق والمعاملات التي يحتاجونها لإنجازها .

٢- مرونة التصميم وسهولة تعديله:

ينبغي مراعاة مرونة التصميم وقابليته للتعديل بما يقابل التغيير في ظروف المنظمة بأقل مجهود وبأقل التكاليف .

ومن أهم ضمانات مرونة التصميم وسهولة تعديل المكتب استخدام الحواجز والفواصل الزجاجية أو الاسبستية أو الخشبية التي يمكن نقلها من مكان إلى آخر بسهولة، مما يجعل من السهل زيادة المساحة المخصصة لإدارة أو قسم معين أو تخفيفها في أي وقت وبتكاليف قليلة وفقاً للظروف المستقبلية .

٣- تهيئة محيط العمل الملائم:

يجب توفير الجو الملائم للعمل أو البيئة المادية بالمكتب التي تشجع الموظفين على الإقبال على أعمالهم وتوفير الراحة النفسية لهم داخل المكتب وبالتالي تساعدهم على تنمية الكفاية الإنتاجية في المكتب،

ولذلك يجب توفير الإضاءة الكافية والتهوية والتدفئة الجيدة والعناية بنظافة المكتب وتوفير الأثاث المريح والألوان الجذابة المتناسبة التي تتمشى مع تصميم المكتب، وصيانة الأثاث والآلات لتوفير الهدوء والإقلال من الضوضاء الناجمة عن استعمال الآلات.

٤- الاستغلال الكامل للمساحة المكتبية:

يتطلب تصميم مبنى المكتب الاقتصادي في المساحة بحيث يتم استغلال المساحة المتاحة إلى أقصى حد ممكن، وبناء على هذا المبدأ فإنه من الضروري استغلال المساحة المخصصة لكل إدارة أو قسم استغلالاً كاملاً وبشكل فعال بحيث يقلل من الإسراف في استخدام المساحة المتاحة ويوفر كلفة

استئجار مباني المكاتب وما يترتب على ذلك من صيانة ونظافة. لذا فإنه من الضروري العمل على تخصيص مكان مناسب لكل إدارة يكفي موظفيها وما يلزمهم من أثاث وآلات مكتبية.

٥- سهولة الإشراف والرقابة على الموظفين:

الإشراف وظيفته من الوظائف الهامة في العملية الإدارية، وهذه الوظيفة لها علاقة كبيرة بتسيير العمل عن طريق إصدار الأوامر والتعليمات الهادفة إلى تحقيق الأهداف، فالمشرف هو كل شخص يقوم بتحديد وتوجيه ومراقبة عمل مرؤوسيه، وعليه، فإن خطة الترتيب الداخلي للمكتب يجب أن توضع بحيث تسهل عملية إشراف رئيس كل إدارة على مرؤوسية، وبناء على هذا المبدأ فقد أخذت الكثير من المنظمات بهذا المبدأ وخصصت مكاتب رؤساء في نفس المكان مع الموظفين إلا إذا كانت طبيعة عمل المشرف تقتضي تخصيص مكتب خاص له.

٦- توفير مكاتب خاصة للمحافظة على سرية الأعمال:

هناك بعض الموظفين الذين تقتضي أعمالهم توفير جو من السرية والكتمان على هذه الأعمال كما أن هناك بعض الموظفين التي تتميز أعمالهم بالتفكير والإبداع كوضع الخطط وتطوير الإنتاج والتنظيم، هذا بالإضافة إلى أن هناك بعض المدراء الذين تتطلب أعمالهم مقابلات واجتماعات ولقاءات شخصية هامة. كل هذه الأعمال تتطلب تخصيص مكاتب خاصة لشاغلها لتوفير السرية والخصوصية.

٧- تقليل ابتعاد الموظفين عن مكاتبهم:

من المبادئ الأساسية للتصميم الجيد للمكاتب مراعاة التزام الموظفين بالبقاء في أماكنهم قدر المستطاع وعدم مغادرتها إلى مكاتب أخرى بحجة البحث عن بعض العدد المكتبية. لذا فإنه من الضروري وضع الآلات وخزائن المحفوظات والمعدات المكتبية التي قد يحتاجها الموظف في أقرب مكان من مكتبه. وبذلك نتجنب إعطاء الفرصة للموظف للابتعاد كثيراً عن مكتبه وبالتالي ينخفض الاقتصاد في وقته وجهده عند استخدامه لهذه الأشياء.

٨- مناسبة المظهر العام للمكتب:

من البديهي أن شكل المكتب ومظهر التناسق والتكامل فيه أحد العوامل الهامة من عوامل الإعلان والدعاية للمنظمة وذلك نتيجة ما يعكسه للزائرين والمتعاملين مع المنظمة عن نظافة وترتيب المنظمة وحسن أدائها لأعمالها . ويجب أن ننوه هنا بأن شكل المكتب ومظهره العام يجب أن لا يطفى على الأهداف والوظيفية الأساسية للمكتب .

التصميم الداخلي لمكاتب الإدارات والأقسام

يقصد بالتصميم الداخلي للمكتب وضع خطة الترتيب التي تبين أماكن الموظفين وأماكن قطع الأثاث والمعدات المكتبية الأخرى داخل كل إدارة وكل قسم، ويجب مراعاة المبادئ العلمية للتصميم الداخلي للمكاتب والتي يمكن تقسيمها إلى الخطوات الأربع التالية:

الخطوة الأولى: وجود نسخة من خارطة تصميم المبنى لدى الجهة التي تقوم بعملية تقسيم الإدارات .

وهنا يجب على المسؤولين أن يأخذوا بعين الاعتبار الشبائيك ومدى دوران الأبواب وأماكن الأعمدة وأماكن أزرار الكهرباء والتليفون والمداخل والمخارج .. وهذه كلها بالطبع لها أهمية كبرى عند تقسيم المكتب لأن تجاهل بعضها سوف يؤثر على عملية التصميم كلها .

الخطوة الثانية: الانتباه إلى الأماكن التي تستعمل بكثرة مثل: المصاعد والمداخل والمخارج والدرج .. ومن هذه المعلومات يمكن تحديد أماكن غرف التخزين وغرف الاستقبال ... وغيرها .

الخطوة الثالثة: تقسيم باقي الغرف بين غرف اجتماعات ومكاتب خاصة .

الخطوة الرابعة: معرفة نشاطات كل قسم وما يستعمل من آلات وأجهزة وأدوات مستخدمة في المكتب واتصالاته بالجمهور . ومن المستحسن التعاون مع كبار الموظفين ورؤساء الأقسام والموظفين التنفيذيين للاطلاع على آرائهم بخصوص المقاييس الواجب مراعاتها عند توزيع مساحة المكاتب على الموظفين من كافة المستويات وأخذ رأيها أيضاً بخصوص المكاتب والخزائن والكراسي التي سيزود بها الموظفون، وكذلك عدد الموظفين والأجهزة والآلات المستخدمة في المكاتب . وغير ذلك من المعلومات اللازمة للترتيب الداخلي للمكاتب .

وعند وضع خطة التصميم الداخلي لمكاتب الإدارات والأقسام فيجب مراعاة ترك مساحة كافية للممرات الرئيسية والفرعية وذلك لتسهيل المرور ولتجنب الازدحام فيها. ومن المفضل أن لا يقل عرض الممر الرئيسي الواحد عن خمسة أقدام أما الممر الفرعي فيجب أن لا يقل عرضه عن أربعة أقدام. هذا بالإضافة إلى مراجعة خطة التصميم عدة مرات قبل تنفيذها للتأكد من أن تسلسل الأعمال وسيرها يتم بأقصر الطرق وأسهلها.

ثالثاً: أنواع المكاتب

قلنا سابقاً إن المكتب هو المكان الذي تمارس فيه الأعمال المكتبية المتعددة والتي تحتاج إلى مكاتب تختلف شكلاً حسب طبيعة العمل المكتبي، فبعض الأعمال المكتبية تحتاج إلى مكاتب مغلقة لأنها تعتبر سرية وبعضها تحتاج إلى مكاتب مفتوحة يسهل من خلالها نقل المعلومات والملفات بسهولة بين المكاتب وموظفيها .
ونظراً لأهمية الموضوع، فإنه من الضروري تناول أنواع المكاتب وهذا سوف يكون موضوع الجزء التالي:

أولاً: المكتب المغلق:

يقصد بالمكتب المغلق (أو المكتب الخاص) ذلك المكان الذي يخصص لممارسة الأعمال المكتبية ضمن غرفة خاصة تحدها الجدران الثابتة، وغالباً ما يلحق بهذا النوع من المكاتب مكتب آخر مجاور له يخصص للسكرتير الخاص وغالباً ما يكون للمديرين وكبار الموظفين.

الاعتبارات التي تسوجب مكاتب خاصة (مزايا المكتب المغلق):

١- الاحترام والوجاهة لبعض الوظائف أو الموظفين فتخصص مكاتب خاصة لبعض الموظفين (كبار الموظفين)، وهذا إشعار للموظفين والزائرين والمراجعين بأهمية هؤلاء الموظفين بالنسبة للمنظمة، وهذا بالتالي يؤدي إلى زيادة نفوذهم واحترامهم في المنظمة.

٢- الأعمال التي تحتاج إلى تركيز كبير حيث تستوجب طبيعة أعمال بعض الموظفين تخصيص مكاتب خاصة لهم، ومن أمثال أولئك الموظفين الذين تقتضي أعمالهم المزيد من التركيز والانتباه كالموظفين الذين يقومون بإعداد تقارير هامة للمنظمة، أو الذين يقومون بأعمال التخطيط في المنظمة.

٣- الأعمال ذات الطابع السري. فهناك بعض الأعمال تتصف بالسرية والكتمان، ولا يحسن بالموظفين الآخرين الاطلاع عليها، كالأبحاث التي تجريها المنظمة، والمقابلات الشخصية وما يدور فيها من أحاديث عند اختيار الموظفين للعمل في المنظمة.

عيوب المكتب المغلق:

١- اعتبار المساحة: حيث يستهلك المكتب المغلق الخاص مساحة كبيرة من المساحة المتاحة للمكتب. وذلك لما تحتاجه الجدران والفواصل الثابتة بين الغرف من مساحات وقد بينت دراسة حول المكاتب الخاصة أنها تهدر ٣٠٪ من المساحة المتاحة للمكتب.

٢- اعتبار الرقابة والإشراف. نظراً لانتشار الموظفين في مكاتب مغلقة منعزلة فإن رقابة هؤلاء تعتبر من الصعوبة بحيث تعيق عملية الإشراف والرقابة. كما أن ممارسة عملية الرقابة والدخول للغرف بهذا القصد يعتبر منافياً للمعايير الإنسانية والاجتماعية، إضافة إلى خلق جو مشحون بالانفعالات والأحقاد مما يعمل على تعكير الجو بين الإدارة والموظفين.

٣- اعتبار الكلفة. نظراً لما تحتاجه الجدران من كلفة البناء وأعمال الدهان وغيرها فإن المكاتب المغلقة الخاصة تعتبر مكلفة للمنظمة من حيث البناء. كما أنها مكلفة من حيث تأمين الآلات الضرورية لممارسة العمل المكتبي في كل مكتب مغلق وكل غرفة، بالإضافة إلى زيادة التكاليف في تأثيثها.

٤- اعتبار الاتصال: يؤدي استخدام المكاتب المغلقة الخاصة، إلى إعاقة الاتصال بين الموظفين وتأخير نقل المعاملات بين الغرف، والحاجة لخدمة المراسلين لنقل المعاملات ومتابعة المفقود منها والبحث عنها في الغرف المختلفة للمكتب.

ثانياً: المكتب المفتوح:

يقصد بالمكتب المفتوح تخصيص قاعة أو صالة واسعة ليتم توزيع الموظفين فيها دون فواصل أو جدران أو حواجز ثابتة أو عالية تفصل بينهم ، ومن الممكن جداً أن يصل عدد الموظفين الذين يشغلون مثل هذه القاعة خمسين موظفاً. وقد يتم فصل كل إدارة عن الإدارات الأخرى الموجودة مكاتبها في القاعة بفاصل متحركة غير ثابتة من الخشب المضغوط أو وضع خزائن ومعدات الحفظ.. وغيرها، هذا ويتم عادة ترك مسافات خالية كمرات بين إدارة وأخرى.

مزايا المكتب المفتوح:

- ١- الاقتصاد في مساحة المكتب وبالتالي الاقتصاد في النفقات وفي التكاليف الأخرى، فاتباع طريقة المكتب المفتوح يؤدي إلى توفير المساحات التي كانت تخصص للجدران والحواجز الأخرى والمساحات التي كانت تترك في الغرف بدون استعمال عند اتباع طريقة التقسيم إلى غرف خاصة.
- ٢- سهولة الإشراف على الموظفين، فيستطيع المشرف، أو المدير الإداري أن يراقب مرؤوسيه وهو جالس على مكتبه دون الحاجة إلى مروره على مكاتب الموظفين في أماكن متفرقة.
- ٣- تشجيع الموظفين على تنظيم أعمالهم وإنجازها في أسرع وقت ممكن . فعندما تكون مكاتب الموظفين مكشوفة أمام الآخرين فإن كل موظف يشعر بأنه مراقب من قبل الآخرين فيحرص على إنجاز المعاملات في الوقت المحدد لها أسوة بغيره من زملائه الموظفين.
- ٤- سهولة الاتصال بين الموظفين في نفس الإدارة أو القسم، وبين الإدارات الأخرى والأقسام الأخرى، فيمكن ترتيب مكاتب الموظفين في القسم نفسه حسب سير العمل، بحيث تسير المعاملات بشكل متسلسل، ومناولة بين الموظفين وبدون الحاجة إلى مراسلين أو فراشين. كما أن وجود الإدارات والأقسام بجانب بعضها يسهل عملية نقل الأوراق والملفات فيما بينها.

عيوب ومشاكل المكتب المفتوح:

١- انعدام الخصوصية والسرية.

إن وجود عدد من الإدارات والأقسام والأفراد في مكان واحد يجعل عملية المباحثات الخصوصية شبه مقيدة كما أن بعض الأعمال التي تتطلب مباحثات سرية بين بعض العملاء وبعض الموظفين تبدو صعبة أيضاً، ولحل هذه المشكلة لجأت الأجهزة الإدارية إلى توفير قاعات للمشاورات أو تخصيص غرفة أو غرفتين كمكاتب خاصة للمديرين الذين تتصف أعمالهم بالأهمية والإحاطة بجو من الكتمان أحياناً.

٢- انتشار الضوضاء وعدم تركيز الموظفين على أعمالهم.

يرجع سبب انتشار الضوضاء وتشتيت أفكار الموظفين إلى عدة أسباب أهمها وجود آلات وأجهزة قد تحدث ضجيجاً وأصواتاً عالية تمنع الموظفين أو بعضهم على الأقل من التركيز على الأعمال التي تتطلب تركيزاً وهدوءاً شديدين.

والسبب الآخر لإحداث الضوضاء هو تردد الزوار والمراجعين لزيارة أفراد مختلفين في المكتب الواحد حيث يسبب الحديث الدائر بين الموظف والزائر ارتباكاً لدى الموظفين الآخرين، وقد يدفعهم حب الاستطلاع إلى المشاركة في استقبال الزائر من أجل معرفة هويته وغرض الزيارة أيضاً. ولحل هذه المشكلة لجأت بعض المكاتب إلى تهيئة غرف خاصة يستقبل فيها الموظفون زوارهم بعيداً عن مجال العمل وهذا سوف يكون موضوع الجزء التالي من هذا الفصل.

٣- اختلاف الآراء بسبب العدد الكبير من الموظفين والعاملين بالمكتب الواحد.

فكثيراً ما يختلف الموظفون حول ترتيب المكتب والإضاءة والتهوية والتبريد وقد يتطور الخلاف في وجهات النظر إلى منازعات وضغائن.

غرفة الاجتماعات:

تخصص غالبية المنظمات العامة والخاصة غرفاً للاجتماعات واللقاءات الرسمية وتزود غرفة الاجتماعات عادة بالآثاث اللازم بالكراسي وبطاولة كبيرة يتناسب حجمها طردياً مع عدد الموظفين الذين يجتمعون، ووجود غرفة اجتماعات في المنظمة للقاءات الرسمية أفضل بكثير من عقد

اجتماعات في مكاتب الموظفين، ففيها يتوفر للمجتمعين الجو المناسب للنقاش والبحث في أمور تتعلق بالمنظمة والعاملين فيها، وفيها يتوفر للمجتمعين كذلك الأماكن المريحة للكتابة وأخذ الملاحظات أثناء الاجتماعات، كذلك يتوفر للمجتمعين الاستمرار في البحث والنقاش من خلال تجنب مقاطعتهم من الزوار والعملاء والمنتفعين.

أما بخصوص موقع غرفة الاجتماعات فيستحسن أن تكون بعيدة عن أماكن دخول وخروج الموظفين وغيرهم كي لا يحدث ذلك أزعاجاً أثناء الاجتماعات. وكثيراً ما نجد غرف اجتماعات في غرف قريبة جداً من غرف مديري المنظمات.

رابعاً: ترتيب الأثاث

يستعمل أثاث المكتب عادة لمدة طويلة لذلك يجب الاهتمام بانتقاء النوع الجيد وتوفير عناصر محيط العمل المناسبة لتوفير ظروف العمل وبيئته المواتية التي تشجع الموظفين على الإقبال على العمل وتساعدهم على تنمية الكفاية الإنتاجية في المكتب. ويعتبر توفير الأثاث المناسب لطبيعة العمل عاملاً مساعداً على بقاء الموظف في عمله ويساعد على رفع الروح المعنوية ويسهل العمل ويتحقق الاقتصاد في وقت الموظف وجهوده.

كرسي المكتب:

يعتبر كرسي المكتب من أهم العناصر في تجهيزات المكتب لاستعمال الموظف الشخصي وتؤثر في راحته خاصة وأن معظم الأعمال المكتبية تتطلب جلوساً لمدة طويلة وهذا يعطي اهتماماً كبيراً لكراسي المكتب، لذلك، فإنه من الضروري جداً أن تؤخذ البيئة بعين الاعتبار عند انتقاء نوع الكرسي، فالكرسي الحديدي السهل التنظيف يفضل في الأماكن السريعة الاتساخ مثل سكة الحديد أو مواقف الحافلات أو غيرها. أما الكرسي المنجد فإنه يعطي مظهراً جيداً للمكتب ويكون مريحاً أكثر وأسهل للتنظيف.

وهناك عدة ألوان وأصناف يمكن أن تختار منها ما يتلاءم من ألوان الجدران والأثاث كما يجب أن تكون مخدات كرسي المكتب عريضة بحيث يجلس الموظف براحة وأن يكون له فرشاة قاسية نوعاً ما بحيث لا تهبط بسرعة من الوسط بل تحافظ على تماسكها لفترة طويلة. أما بالنسبة لعجلات كرسي المكتب فمن المفضل جداً أن تكون من النوع الصلب إن استخدمت على السجاد ومن النوع السهل التغيير حتى يسهل تغييرها بأقل التكاليف. وأما بالنسبة لأنواع الكراسي المستخدمة في المكاتب فهي أنواع متعددة مثل: ذات الظهر المستقيم، والكرسي المتحرك، والكرسي المائل، والكرسي الثابت، والكرسي الخشبي، والكرسي المعدني والكرسي الخالي من الأيدي.

وهناك أمور كثيرة يجب مراعاتها عند اختيار كرسي المكتب المناسب نذكر منها ما يلي:

- ١- ارتفاع الكرسي، يفضل أن يكون الكرسي من النوع الذي يمكن تغيير ارتفاعه بحيث يستطيع الموظف وضع قدميه على الأرض دون أي ضغط على ساق الرجل أو فوق الركبة.
- ٢- ارتفاع مسند الكرسي، يجب أن يكون ارتفاع الكرسي مناسباً بحيث يوفر الدعم لأسفل الظهر، أما الجزء الذي يثبت ظهر الكرسي ويمكنه من الدوران فيجب أن يكون مرتفعاً بوصة واحدة فوق عظمة الحوض.

- ٣- الوضع الأفقي لظهر الكرسي، يجب أن تكون عضلات الحوض لاصقة بالطرف الأسفل من الكرسي وهكذا يكون ثقل الجسم مرتكزاً على عضلات الأرجل.
- أما بالنسبة للجلسة الصحيحة على الكرسي فلها فوائد ومنافع صحية تعود على الموظف، فهي تقلل التعب وتقوي الروح المعنوية وتساعد في تنشيط حركة الجسم والتنفس الصحيح ودوران الدم، وقد وصف الأطباء الجلسة الصحيحة بما يلي:

- أن يكون الجسم منتصباً وأن يركز الثقل على قاعدة الحوض.
- أن تشكل الأفخاذ زاوية قائمة مع بقية الجسم.
- أن تركز القدمان بإحكام على أرض الغرفة أو على القطعة المخصصة لتركيز الأقدام إذا وجدت، وأن تشكل السيقان زاوية قائمة مع الفخذين.
- أن تركز الذراعان على سطح المكتب بشكل يمكن اليدين من أن تصلا إلى محتوياته بسهولة ويسر.

والجدير بالذكر أن هناك مضار تأتي من استعمال الكرسي غير المناسب نذكر منها:

- ١- الكرسي المنخفض جداً يؤثر على العمود الفقري ويضغط عليه.
- ٢- الكرسي المرتفع جداً يؤثر على دوران الدم في الأعصاب ويوقف ما فوق الركبة.
- ٣- ظهر الكرسي المائل جداً إلى الخلف يسبب عدم التوازن فينتج عنه ضغط كبير على الظهر.
- ٤- ظهر الكرسي العالي جداً يؤدي إلى عدم وجود مسند للعمود الفقري فيسبب ترهلاً وضغطاً على الظهر وعضلات الكتفين.

مناضد المكتب:

تستعمل منضدة المكتب لأمر عدة أهمها: إنجاز المعاملات الكتابية على سطحها، حفظ المواد الضرورية للاستعمال اليومي وأحياناً تستعمل لوضع الآلات على سطحها مثل الآلة الكاتبة أو الآلة الحاسبة. ويتجه الطلب في هذه الأيام إلى المنضدة ذات السطح الناعم البسيط المغطى الجوانب السهل التنظيف، وإذا كانت المنضدة معدنية فإنها تكون مغطاة بمادة بلاستيكية ذات لون فاتح غالباً لأفضليته.

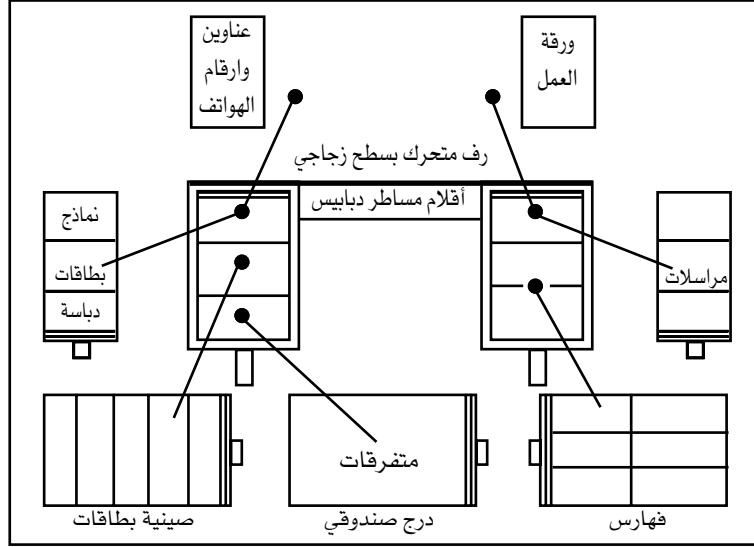
ولما كانت منضدة المكتب أداة للعمل فإنها تتأثر بعاملين أساسيين:

❖ أولهما: تصميم المنضدة: منضدة المكتب مكان لأشياء كثيرة، لذا يجب أن تصمم من الداخل والخارج لتقدم أكثر الخدمات لمستخدميها وحتى تتناسب مع جميع الاحتياجات، أما بالنسبة لأدراجها فيجب أن تصمم وترتب بحيث تسهل على مستعملها استخدامها بجهد ووقت أقل، والشكل التالي يظهر منضدة مكتب حديثة يمكن تغيير تصميم أدراجها بشكل يتلاءم مع نوع استخدامها.



طاولة مكتب بأدراج متعددة ومتنوعة

كما هو ملاحظ من شكل منضدة المكتب المتعددة الأدراج أنه يمكن وضع درجين فقط لتتلاءم مع الأعمال البسيطة، كما أنه من الممكن أن تقسم إلى سبعة عشر درجاً كما هو مبين في الشكل التالي:



منضدة بأدراج يمكن تغييرها وفقاً للحاجة

❖ وثانيها: الشخص الذي يستعمل المنضدة:

يجب على الموظف أن يراعي الأمور التالية عند استخدامه منضدة المكتب حتى تفي بالغرض المنشود بطريقة صحيحة:

- ١- العمل على مكتب (منضدة) واحدة والانتهاء من العمل قبل الانتقال إلى مكتب آخر والابتعاد عن القيام بعدة أعمال على عدة مكاتب في وقت واحد.
- ٢- الاحتفاظ بالمكتب نظيفاً من الأوراق والأشياء الأخرى غير الضرورية والاحتفاظ بالأشياء التي تستعمل دائماً على المكتب لأن سطح المكتب هو مكان أداء العمل وبهذا يساعد على سهولة الحركة والعمل.
- ٣- الاحتفاظ بالأشياء غير المستعملة دائماً في مكان قريب يسهل تناولها.
- ٤- محاولة إنجاز المعاملات دون تأخير بحيث لا تبقى مكدسة فوق المكتب.
- ٥- تصنيف المعاملات قبل البدء بالعمل بحيث تبدأ بالمهم أولاً.
- ٦- إنهاء البريد اليومي قبل انتهاء الدوام الرسمي وتجنب ترك المعاملات على المكتب حتى لا تختلط مع معاملات اليوم الثاني وتتراكم الأعمال وتتكدس الأمر الذي يؤدي إلى تأخير إنجاز العمل.

أسئلة للمناقشة

- ١- عرّف ما يلي:
 - أ- المكتب.
 - ب- تصميم المكتب.
 - ج- الإشراف على الموظفين في المكتب.
 - د- المكتب المفتوح.
 - هـ- المكتب المغلق.
- ٢- ماهي الفوائد الرئيسية من ترتيب الوحدات الإدارية وفقاً لانسياب العمل في اتجاه واحد؟
- ٣- ما المبادئ العامة لتصميم المكتب؟ اشرح كلاً منها بإيجاز.
- ٤- ما العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تجديد موقع ومبنى مكان المنظمة؟
- ٥- ما خطوات التصميم الداخلي للمكتب؟
- ٦- ما مزايا كل من:
 - أ- المكتب المفتوح؟
 - ب- المكتب المغلق؟

الفصل الثالث

الإجراءات المكتبية

(المراسلات وأعمال البريد)

الإجراءات المكتبية

يتمثل الدور الرئيسي للمكتب في إعداد المكاتبات بأشكالها المختلفة ويمر هذا العمل بعدد من المراحل التي تتضمن صياغة الرسالة، ونسخها وطبوعها، ونقلها إلى الجهات المعنية، كما يتضمن عمل المكتب تلقي المراسلات المكتوبة. وتصدير المراسلات مما يقتضي تحقيق الرقابة عليها باتباع إجراءات محدودة، ويتم القيام بهذا الدور في إطار مجموعة من الإجراءات الخاصة المكتبية نعالجها في فصلين مستقلين، وسوف نتناول في هذا الفصل الإجراءات بإعداد المراسلات وأعمال البريد، وما يتضمنه ذلك من إجراءات معالجة البريد الوارد، والبريد الصادر على النحو التالي:

أولاً: المراسلات.

ثانياً: أعمال البريد.

أولاً: المراسلات

يتم الجزء الأكبر من الاتصالات الرسمية التي تجريها المنظمة عن طريق الاتصال المكتوب، ولذلك تعتبر المراسلات من أهم الوسائل التي يعتمد عليها نظام الاتصال في المنظمة، كما تمثل إجراءات المراسلات أحد الأنشطة الرئيسية في العمل المكتبي.

ويقصد بالمراسلات مجموعة وسائل الاتصال المكتوبة التي تتناول موضوعات ذات اهتمام متبادل بين إدارات المنظمة، أو بين المنظمة والأفراد والهيئات الخارجية، ولذلك تعتبر من الوسائل الهامة في نشر المعلومات.

أغراض المراسلات:

١- لما كانت المراسلات من وسائل الاتصال المكتوب فهي تستخدم لإثبات الحقوق والالتزامات بين المنظمة والغير، كما أنها تمثل وثائقاً يمكن الرجوع إليها مستقبلاً عند الحاجة.

- ٢- تعمل المراسلات على تنمية العلاقات بين المنظمة من جهة، والأفراد والمنظمات الأخرى من جهة ثانية، حيث إن الاتصال بينهما يبدأ بتبادل الرسائل.
- ٣- تعطي المراسلات القارئ انطباعاً معيناً، ولذلك فهي تعمل على تكوين صورة طيبة (أو سيئة) عن الجهة صاحبة الرسالة. ولذا يجب العناية بتصميم المراسلات، وصياغتها، وإخراجها بالشكل الذي يعمل على تحسين صورة المنظمة لدى الغير.
- ٤- تتسم المراسلات بالتوزيع على نطاق واسع، وسرعة الانتشار ولذلك تعتبر منخفضة التكاليف إذا ما قورنت بوسائل الاتصال الشفهي كالمقابلات والاجتماعات. هذا فضلاً عن أنها لا تتطلب وجود الأطراف المعنية في مكان ووقت محددين، ومن ثم لا توجد حدود جغرافية لاستخدام المراسلات.
- ٥- تساعد المراسلات على عرض الأفكار عرضاً منطقياً وواضحاً خاصة عند التعامل مع الأفكار المعقدة والتي يمكن توضيحها بإجراء المقارنات والتحليل واستخدام الجداول والصور، أو الرسوم البيانية. كما أن المراسلات تفرض على كاتبها التفكير المسبق لإعداد الرسالة، وتحري الدقة وتقديم البيانات والمعلومات السليمة.
- ٦- تستخدم المراسلات لتعزيز وتأكيد الاتصالات الشفهية، فقد تتطلب بعض المواقف إجراء الاتفاقات والالتزام بالتعهدات مشافهة إلا أن تعزيز هذه الاتفاقات والالتزامات عن طريق المراسلات يزيل من حالات الخلاف أو اللبس الذي قد يحدث مستقبلاً.

أنواع المراسلات:

كلنا يعرف المراسلات التي يتم تبادلها بين الأفراد خلال حياتهم الاجتماعية. ولا تخضع هذه المراسلات لقواعد دقيقة أو أسلوب معين في كتابتها، وإنما تحكمها العلاقة بين المرسل والمستقبل، ومن ثم لا نتناول هذه المراسلات في دراستنا لهذا المقرر.

وهناك المراسلات التجارية والحكومية التي يتم تبادلها بين المنظمات المختلفة سواء في مجال الأعمال أو في مجال الإدارة العامة والهيئات الأخرى، أو بينها وبين الأفراد ذوي المصالح المشتركة، وتتخذ هذه المراسلات عدة أنواع أهمها ما يلي:

١- الرسائل الخارجية:

وهي التي تتبادلها المنظمة مع غيرها من المنظمات والهيئات المختلفة سواء كانت محلية أو أجنبية أو مع أفراد المجتمع، وتهتم المنظمات بشكل ومظهر هذه الرسائل لأنها تشكل الانطباع الأول عند القارئ حول المنظمة، ولذلك يلزم حسن اختيار الورق المستخدم في الرسالة، ويفضل عادة اللون الأبيض، أما المساحة فقد تكون ٢١ × ٢٨ سم وهي ما يطلق عليها «كوارتو» أما مساحة الفولسكاب فتكون ١٧ × ٢١ سم، وتتضمن الرسالة الخارجية بعض العناصر الرئيسية التي تطبع في جزئها الأعلى عادة باللغة العربية، وباللغة الإنجليزية في حالة التعامل مع الجهات الأجنبية، ومن أهم عناصر الرسالة:

أ- اسم وعنوان المنظمة، وإذا كانت المنظمة أو الجهة تابعة لجهة أو هيئة أعلى فيذكر اسم هذه الأخيرة. فالرسالة التي تصدر من كلية العلوم الإدارية يجب أن تتضمن اسم جامعة الملك سعود وهي الجهة الأعلى التي تتبعها هذه الكلية.

ب- رقم السجل التجاري، ويكون ذلك في حالة المؤسسات التجارية، وعادة ما يسبق هذا الرقم حرفي «س.ت» «للاختصار».

ج- رقم صندوق البريد، ويرمز له بالحرفين (ص.ب).

د- أرقام التليفون، ورقم التليكس.

هـ- العنوان البرقي، وعادة ما يكون اسماً مختصراً للدلالة على اسم المنظمة.

و- تاريخ الرسالة، ويكتب بالتاريخ الهجري، كما يذكر التاريخ الميلادي في حالة التعامل مع هيئات أو منظمات أجنبية، وذكر تاريخ الرسالة من الأهمية بمكان حيث يمكن تحديد الالتزامات والمسؤوليات التي تقع على عاتق الطرفين، كما أنه يساعد في تحديد الظروف التي تم فيها تحرير الرسالة.

ز- رقم الرسالة، وعادة ما يتكون هذا الرقم من رقم الملف الذي يحفظ فيه موضوع الرسالة إلى جانب رقم الصادر العام.

ح- موضوع أو ملخص الرسالة، ويوضح بشكل مختصر الغرض من الرسالة حتى يسهل توجيهها إلى الجهة المختصة.

ط- المرفقات، حيث يذكر عادة عدد ونوع المستندات الأخرى المرفقة أسفل الرسالة. وعند تحرير الرسالة الخارجية يلزم ذكر اسم وعنوان المرسل إليه، ثم عرض مضمون الرسالة، وأخيراً ذكر اسم وظيفة المرسل.

٢- الرسائل أو المذكرات الداخلية:

تحتاج المنظمة كثيراً إلى تبادل المعلومات بين الإدارات والأقسام التابعة لها. وتستخدم في ذلك الرسالة الداخلية، أو المذكرة الداخلية كما يطلق عليها عادة. ومادامت هذه الرسائل يتم تبادلها داخل المنظمة فليس هناك ما يدعو إلى ذكر عنوان المنظمة، وكتابة رقم سجلها التجاري وأرقام التليفونات ورقم التيلكس.

وعادة ما يكتفي بذكر اسم أو وظيفة المرسل إليه، والمرسل ذلك بكتابة «إلى - من -» مع ذكر موضوع الرسالة، ورقمها وتاريخ تحريرها. وعند تحرير الرسالة الداخلية يجب مراعاة الإيجاز وذكر موضوعها بشكل مباشر والإقلال من عبارات المجاملة.

٣- البطاقة البريدية:

وهي عبارة عن بطاقة من الورق المقوى مساحتها ١٤×٩سم، وينقسم وجه البطاقة إلى نصفين: النصف الأيمن ويخصص لكتابة اسم المرسل وعنوانه ورقم السجل التجاري ورقم التليفون، أما النصف الأيسر فيكتب فيه اسم المرسل إليه وعنوانه، ويتم كتابة مضمون الرسالة على الوجه الآخر من البطاقة.

وتستخدم البطاقة البريدية في كتابة الرسائل القصيرة، وفي الأغراض التي لا يخشى على سريتها كتعريف العميل بوصول البضاعة أو استلام أصناف، أو تغيير عنوان المنظمة أو فتح فرع جديد لها، أو إخبار العميل بمرور مندوب الشركة في وقت معين.

٤- المنشورات أو التعاميم:

وهي عبارة عن أوامر وتعليمات مالية أو إدارية، أو تعليمات لتحديد مجموعة من الإجراءات، أو تفسيرات إيضاحية لتعليمات سابقة يرى الرؤساء ضرورة إبلاغها للمرؤوسين للالتزام بها عند القيام بأعمالهم. وتعمل هذه المنشورات أو التعاميم على توحيد وتجانس التصرفات في الوحدات التابعة للمنظمة أو للجهاز الإداري للدولة. ومن بين التعاميم التي تصدر على نطاق واسع تلك التعاميم التي تصدرها وزارة المالية إلى الأجهزة المختلفة في الدولة لتبين لها كيفية إعداد ميزانياتها.

٥- النماذج:

تعتمد المنظمات في عملياتها على العديد من النماذج التي تستخدم في كافة الأنشطة بها. ويعتبر النموذج وثيقة نمطية تستخدم في جمع ونقل البيانات الخاصة بموضوع معين، كما أنه يستخدم لحفظ البيانات المرجوع إليها مستقبلاً.

والنموذج عبارة عن قطعة من الورق تحتوي على فراغات لتسجيل البيانات أو التعليمات المطلوبة. ومن أمثلة النماذج التي تستخدمها المنظمات نموذج طلب شراء أصناف، ونموذج استخراج جواز السفر، أو الحصول على تأشيرة خروج أو تجديد الإقامة ونماذج الاتصال أو الفواتير، وغيرها.

وقد يعد النموذج من نسخة واحدة، وفي هذه الحالة يعتبر مصدراً للبيانات، كما قد يعد من عدة نسخ لغرض نقل البيانات إلى الجهات أو إدارات أخرى حسبما تقتضي ظروف العمل، ويحقق استخدام النماذج في العمل المكتبي المزايا الآتية:

- أ- تسهيل القيام بالإجراءات المكتبية وسرعة تنفيذها.
- ب- الاقتصاد في الوقت نظراً للسرعة التي يتم فيها تعبئة النموذج لتوفير البيانات المطلوبة.
- ج- حفظ البيانات للرجوع إليها عند الحاجة.
- د- حسن تأدية الخدمات للعملاء أو الجمهور.
- هـ- تساعد النماذج الجيدة في تكوين صورة طيبة عن المنظمة وتحسين سمعتها.

٦- التقارير:

يتطلب قيام الإدارة بمهامها التخطيطية والرقابة استخدام التقارير كوسيلة للحصول على البيانات والمعلومات، ويكاد ألا يتم أي نشاط في المنظمة دون الاعتماد على التقارير في أي شكل من الأشكال، ونظراً لأهمية التقارير في الأعمال المكتبية فسوف نتعرض لها بشيء من التفصيل في فصل مستقبل من هذا الكتاب.

إجراءات المراسلات

تمر أعمال المراسلات بعدد من المراحل أو الخطوات التي تترايط مع بعضها، وتتلخص هذه الخطوات فيما يلي:

١- إعداد أو صياغة المراسلات.

٢- نسخ وطباعة المراسلات.

٣- نقل وتوزيع المراسلات.

وسوف نتناول في الجزء التالي إيضاحاً لهذه الخطوات:

١- إعداد المراسلات:

يتوقف نجاح الرسالة في تأثيرها على المرسل إليه ومن ثم تحقيق الهدف منها على حسن إعدادها وصياغتها. ويقتضي إعداد الرسالة ضرورة التخطيط المسبق لها من حيث معرفة الموضوع الذي تعالجه الرسالة، ومعرفة الشخص أو الجهة التي ستوجه إليها الرسالة، وكذلك تحديد الغرض الذي تسعى إليه. كما يجب مراعاة التوقيت السليم لإعداد ونقل المراسلات. وعند صياغة المراسلات يجب مراعاة مجموعة القواعد التالية:

أ- يجب أن يحتوي مضمون الرسالة على كافة الحقائق المتعلقة بالموضوع دون تحيز من جانب كاتب الرسالة.

- ب- يجب أن يتسم عرض الموضوع بالوضوح وذلك باستخدام الكلمات والعبارات المألوفة والقصيرة.
- ج- يجب أن يكون عرض الرسالة مختصراً وأن تعالج موضوعاً محدداً ودقيقاً حتى لا يدخل القارئ في متاهات البحث عما يقصده كاتب الرسالة. وفي سبيل ذلك يراعى تجنب تكرار المعلومات المعروفة أو غير الضرورية.
- د- يجب أن يساعد أسلوب الرسالة على تكوين وتنمية العلاقات الطيبة بين المرسل والمرسل إليه. وعلى المرسل أن يضع في ذهنه دائماً شخصية ومكانة المرسل إليه لتحقيق هذا الغرض.
- هـ- يراعى عند صياغة الرسالة أن تعالج الفكرة الواحدة أو مجموعة الأفكار المترابطة في فقرة مستقلة.
- و- يجب أن تترك الرسالة الباب مفتوحاً للاستمرار في العلاقة بين المرسل والمرسل إليه.

من يتولى إعداد وصياغة مسودات الرسائل:

أما المسؤولية عن إعداد وصياغة مسودات الرسائل فتختلف من منظمة لأخرى، بل تختلف داخل المنظمة الواحدة، فقد ترى بعض المنظمات تطبيق المركزية في إعداد المراسلات بإنشاء قسم أو وحدة مستقلة لهذا الغرض، غير أن هذا الاتجاه يفقد المراسلات الصيغة التخصصية في معالجة الموضوعات، والتأخير في إعدادها، وإزعاج الإدارات المعنية بمراجعتها من وقت لآخر للحصول على البيانات والمعلومات.

وأمام هذه المعوقات فيفضل أن تقوم كل إدارة بإعداد وصياغة مسودات المراسلات الخاصة بها حيث يقوم كل مدير مسؤول بإعداد المراسلات الهامة، أما المراسلات الروتينية فيقوم بها المساعدون والموظفون المختصون في الإدارة، أو أعضاء المكتب فيها.

٢- نسخ وطباعة المراسلات:

بعد إعداد الرسالة وصياغتها يقتضي الأمر إملأها تمهيداً لنسخها وطباعتها. وقد يستعين المدير بسكرتير خاص لإملأ المراسلات عليه، وفي هذه الحالة يفضل أن يجيد السكرتير الكتابة

بالاختزال. والاعتماد على السكرتير الخاص في إملاء المراسلات ونسخها يحفظ السرية في المعاملات الهامة، كما يساعد على تصحيح الأخطاء فور وقوعها.

وفي بعض المنظمات تتم عملية الإملاء مباشرة إلى الناسخين الموجودين في مكان معين للقيام بأعمال النسخ باستخدام أدوات الاتصال المناسبة، أو الاستعانة بأجهزة التسجيل أو أجهزة خاصة للإملاء.

ويقوم المسؤولون عن النسخ بكتابة المراسلات على الآلة الكاتبة، وعليهم مراعاة اتباع القواعد الخاصة بتنسيق وترتيب الفقرات ذلك لأن المراسلات المنسقة والمقروءة تجذب اهتمام القارئ وتترك لديه أثراً طيباً عن الجهة المرسله.

ويعتبر النسخ والطبع نشاطاً أساسياً في أعمال المكتب، وبدونهما لا يستطيع المكتب القيام بوظائفه الأخرى على أكمل وجه. وفي المنظمات الكبيرة قد تتم أعمال النسخ والطباعة على أساس مركزي في وحدة يطلق عليها «مجمع النسخ» حيث يعمل الناسخون في مكان واحد تحت إشراف رئيس قسم النسخ والطبع. ويتولى رئيس هذا القسم الإشراف على تجميع مسودات المراسلات والتقارير من الإدارات والأقسام المختلفة وتوزيعها على الناسخين وتنسيق العمل بينهم، ولنجاح العمل في مجمع النسخ يجب تهيئته بكافة الإمكانيات من أفراد، وآلات نسخ وطباعة وأجهزة التصوير، والأدوات الكتابية وأدوات الاتصال المتطورة لتسهيل الاتصال بالإدارات الأخرى. ويحقق تركيز أعمال النسخ والطباعة في مجمع مستقل مجموعة من الفوائد لعل من أهمها ما

يلي:

- أ- الاقتصاد في التكاليف نظراً لاستخدام الأفراد والأجهزة والمعدات المكتبية أفضل استخدام.
- ب- العدالة في توزيع العمل على العاملين في مجمع النسخ والطبع.
- ج- الحد من الضوضاء، وعدم إزعاج العاملين في الإدارات الأخرى، أو مقاطعتهم أثناء تأدية أعمالهم.
- د- الدقة في القيام بأعمال النسخ والطباعة حيث تتم مراجعة العمل قبل إرساله إلى الإدارات. إلا أن إنشاء مجمع النسخ في المنظمة له بعض العيوب التي من أهمها:
- أ- تأخر بعض المراسلات، وبخاصة في حالات ضغط العمل، ولكن يمكن التغلب على هذه

المشكلة بتشغيل عدد أكبر من الناسخين أو تشغيلهم وقتاً إضافياً.

ب- ضرورة الاستعانة بخدمات المراسلين لتجميع مسودات المراسلات من الإدارات وإعادة المراسلات التامة إليها.

ج- تعرّض العاملين في المجمع للإجهاد الناجم عن ضغط العمل، وشعورهم بالملل والروح المعنوية المنخفضة لعدم تعاملهم المباشر مع رؤساء الإدارات.

د- احتمال تعرّض الموضوعات ذات السرية للنشر، إلا أنه في حالة الموضوعات السرية يمكن تخصيص بعض الناسخين الموثوق فيهم للقيام بنسخها وطباعتها.

وإذا ما قررت المنظمة تركيز أعمال النسخ والطباعة فإن هذا لا يعني الاستغناء عن خدمات السكرتيرين في الإدارات المختلفة، فما زال عليهم القيام بإعداد مسودات المراسلات ومتابعتها مع مجمع النسخ، وتلقي المحادثات التليفونية والقيام بالوظائف المكتبية الأخرى، أما إذا اختارت المنظمة لامركزية أعمال النسخ والطباعة فإن المكتب التابع لكل إدارة سوف يتولى هذه المهام إلى جانب المهام المكتبية الباقية.

وفي الواقع العملي غالباً ما تجمع المنظمات الكبيرة بين الأسلوبين: إيجاد مجمع مركزي للنسخ والطباعة يتولى نسخ وطباعة الأعمال الروتينية المتكررة التي لا تتسم بالسرية والأهمية، إلى جانب المكاتب التابعة لكل إدارة أو السكرتيرين الخصوصيين لرجال الإدارة العليا.

٣- نقل وتوزيع المراسلات:

وهذه تعتبر المرحلة أو الخطوة الأخيرة في إجراءات المراسلات، وتهدف إلى إيصال المراسلات إلى الإدارات المختلفة والجهات الخارجية. وسوف نتعرض لهذه المرحلة عند معالجتنا لإجراءات البريد الصادر.

ثانياً: أعمال البريد

تعتبر حركة المراسلات بين المنظمة من ناحية والمنظمات الأخرى أو جمهور المتعاملين معها من ناحية ثانية، وكذلك حركة المراسلات بين الإدارات المختلفة في المنظمة العمود الفقري في الأنشطة المكتبية. ومن الأهمية بمكان أن تعنى الإدارة بتخطيط وتنظيم ورقابة أعمال البريد لما لها من أثر فعال على كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية، وترجع هذه الأهمية إلى الاعتبارات التالية:

- 1- يمثل قسم أو وحدة البريد نقطة الاتصال الهامة التي تربط بين المنظمة والمنظمات الأخرى وجمهور المتعاملين معها، ومن ثم فإن الخدمات البريدية الجيدة تعمل على تنمية وتحسين العلاقات الطيبة مع المجتمع. هذا إلى جانب تحسين العلاقات بين الإدارات الداخلية في المنظمة ومساعدتها في القيام بواجباتها في سهولة ويسر.
- 2- إن الخدمات البريدية الناجحة تعمل على مساندة الأنشطة المكتبية الأخرى، مثل إعداد المراسلات وسرعة عمليات الحفظ وإنهاء المعاملات. إن الكثير من الأعمال المكتبية يتعرض للتأخير في حالة سوء أداء الخدمات البريدية.
- 3- تعتبر المراسلات وحركتها من الأهمية بمكان لبعض المنظمات التي تمارس نشاطها عن طريق البريد كما هو الحال في الجامعات والمعاهد التي تقدم برامجها بالمراسلة، وكذلك في حالة متاجر البيع بالبريد. وفي هذه المنظمات نجد أن تكلفة الخدمات البريدية تمثل عنصراً هاماً من عناصر التكاليف التي يجب العمل على الحد منها واخضاعها للتنظيم والرقابة.

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، ولذلك يجب أن يركز تنظيم أعمال البريد على مجموعة من القواعد لتحقيق هذه الأهداف، ومن أهم هذه القواعد:

١- ضرورة تبسيط الإجراءات في حركة البريد الوارد والصادر، والعمل على إلغاء الخطوات غير الضرورية التي تعرقل سير العمل مثل عرض البريد على عدد كبير من الرؤساء وكثرة التأشيرات والتحويلات. وكذلك الإقلال من عمليات القيد في الدفاتر والاكتفاء بالقيود اللازمة لأغراض الرقابة وسهولة متابعة الأوراق والمستندات.

٢- يجب أن تكون القاعدة الأساسية التي تحكم أعمال البريد هي 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 الممتازين الذين يتعاملون مع المنظمة.

٣- الإقلال بقدر الإمكان من عمليات تسليم الأوراق بأخذ التوقيعات في كل خطوة من خطوات تدفق هذه الأوراق - عن طريق دفاتر تسليم المعاملات - كمظهر من مظاهر عدم الثقة في العاملين. ولا تنطبق هذه القاعدة على كافة الأوراق والمستندات، ولكن يجب التوقيع بالاستلام إذا كانت الأوراق تتضمن مسؤوليات مالية كاستلام الشيكات وأذونات الصرف والمستخلصات.

٤- يجب مراعاة الدقة والوضوح في إجراء قيود البريد في السجلات الخاصة به، وكذلك في إعداد المراسلات، وكذلك ترقيم البريد الوارد والصادر بأرقام متسلسلة اعتباراً من بداية السنة الهجرية.

٥- إذا كان حجم أعمال البريد كبيراً فمن المفضل أن تتم عمليات الوارد والصادر على أساس مركزي وإنشاء قسم أو وحدة تنظيمية لهذا الغرض.

إجراءات البريد الوارد

تبدأ أعمال البريد الذي يرد إلى المنظمة وهو يعتبر الأساس الذي يمارس عليه المكتب باقي الأنشطة المكتبية، ومن ثم فإن الكفاءة في معالجة البريد الوارد تؤثر بشكل مباشر على علاقة المنظمة بعملائها وبيئتها الخارجية. ولتحقيق هذه الكفاءة يجب أن توفر المنظمة للمكتب كافة

الإمكانات والمعدات اللازمة لمعالجة البريد إلى جانب وضع مجموعة محددة من الإجراءات تتناول كيفية تجميع وتلقي البريد الوارد، ثم فتح البريد وفحص محتوياته، ثم ختمه وتسجيله في السجلات. وأخيراً فرز وتوزيعه، وهذا ما سوف نتناوله فيما يلي:

تجميع البريد واستلامه:

إن الإجراء المتبع في تلقي البريد الخارجي هو أن تقوم المنظمة باستئجار صندوق بريد في أحد مكاتب البريد القريبة منها، أو في البريد المركزي، لقاء أجر أو رسم محدد. ويتم تجميع البريد الخارجي الوارد للمنظمة في هذا الصندوق من قبل العاملين في المكتب، وعادة ما يتجه مندوب المنظمة في الصباح لاستلام البريد مستخدماً حقيبة بمفتاحين: أحدهما يكون في مكتب البريد، والثاني لدى مكتب البريد الوارد بالشركة حتى لا يحدث أي عبث بالحقيبة في الطريق. وإذا كان البريد الوارد للمنظمة كبيراً ويتضمن بعض الطرود فيقتضي الأمر استخدام إحدى وسائل النقل الخفيف، بالإضافة إلى تردد المندوب على مكتب البريد أكثر من مرة خلال النهار. أما البرقيات فتُرد إلى المنظمة مباشرة، ويجب أن يحدد شخص بقسم البريد الوارد لاستلامها.

فتح البريد وفحص المحتويات وفحصها:

يتم فتح مظاريف البريد بمعرفة عدد من العاملين بقسم البريد الوارد تحت إشراف رئيس القسم. ولما كان بريد الصباح عادة ما يرد بكميات كبيرة فيجب أن يحضر الموظفون المكلفون بفتح المظاريف إلى العمل في وقت مبكر حتى يكون البريد جاهزاً للتوزيع مع بدء العمل اليومي. وقد تفتح المظاريف إما يدوياً، أو باستخدام ماكينة خاصة لذلك تقوم بقطع حافة المظروف وتؤدي هذا العمل في وقت قصير. وبعد فتح المظاريف يتم فحص المحتويات والتأكد من أن المظاريف فارغة قبل التخلص منها، إلا أنه يفضل الإبقاء على كل مظروف وإرفاقه بالمحتويات لأنه يتضمن بيانات قد تهم العمل، ومنها وقت وتاريخ استلام الرسالة.

هذا فيما يتعلق بالبريد العادي، أما بالنسبة للبريد الشخصي أو المختوم بختم «سري» أو «خاص» فيجب ألا يفتح بمعرفة قسم البريد الوارد على أن يتم إرساله إلى الشخص أو الإدارة المعنون لها الرسالة. ويقتضي هذا إجراء عملية فرز سريعة لمعرفة المراسلات السرية أو العاجلة، أو المراسلات الهامة كالتي ترد من عميل هام أو مكتب الوزير.

بعد فحص محتويات الرسالة يجب فحص مضمونها لتحديد الغرض منها حتى تسهل عملية توزيع المراسلات. وإذا تضمنت الرسالة بعض المرفقات يجب التأكد من عددها ومطابقتها بما هو مبين في الرسالة. 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.

ختم البريد:

يجب ختم كل رسالة واردة بخاتم بريدي يوضح تاريخ وموعد ورودها مع ترقيمها برقم متسلسل، بينما تستخدم بعض المنظمات آلة ترقيم وتسجيل تاريخ 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 شكل هذا الخاتم:

إلى	اسم الجهة الموجه إليها الرسالة)
رقم الوارد	ملف رقم
تاريخ الورود	المرفقات
الوقت	رقم وتاريخ الرد

(شكل لخاتم 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. وهذه البطاقة عبارة عن نموذج صغير من الورق يوضع عليه أسماء الإدارات في المنظمة، ويقوم المسؤول

عن التوجيه في المكتب بتحديد الإدارات أو الجهات ذات الاهتمام بموضوع الرسالة لمعالجة موضوعها أو لتداولها فيما بينهم. وفيما يلي شكل بطاقة التوجيه:

بسم الله الرحمن الرحيم	
المملكة العربية السعودية	
وزارة	
بطاقة توجيه وشرح	
رقم المعاملة.....	تاريخها.....
واردة من	تاريخ الورود.....
إلى	من
الموضوع	
مع التحية إلى:	
<input type="checkbox"/> الإدارة المالية	<input type="checkbox"/> الإدارة الهندسية
<input type="checkbox"/> إدارة التخطيط	<input type="checkbox"/> المراقب المالي
<input type="checkbox"/> المستشار القانوني	<input type="checkbox"/> إدارة البحوث
<input type="checkbox"/> المدير العام	<input type="checkbox"/> مدير
الشرح.....	
.....	
.....	

(نموذج لبطاقة توجيه)

فرز البريد وفهرسته:

في هذه الخطوة يقوم العاملون في فرز البريد بقراءة المكاتبة بسرعة لتحديد الإدارة المختصة، ثم يقومون بوضع المراسلات في الأماكن أو الفتحات المخصصة لكل إدارة. وبعد عملية الفرز يتم تحديد رقم الملف الخاص بالمكاتبة من واقع فهارس محددة، ثم يكتب رقم الملف في الخانة المبينة بخاتم الوارد.

وإذا كان البريد الوارد قليلاً فقد تتم عملية الفرز والفهرسة أثناء القيد في دفتر البريد الوارد.

القيد في دفتر البريد الوارد:

تخصص غالبية المنظمات دفترًا في المكتب العام يطلق عليه «دفتر البريد الوارد» ليكون سجلاً لكافة المراسلات الواردة يتضمن المعلومات الخاصة بالرسالة ومرسلها، والجهة الموجهة إليها والإجراءات التي اتخذت بشأنها. ويوضح الشكل المبين في الصفحة التالية إحدى الصفحات في دفتر البريد الوارد.

توزيع البريد الوارد:

بعد القيد في دفتر البريد الوارد يتم إرفاق المكاتبه بالملف الخاص بها بعد إحضاره من غرفة الحفظ إذا كان الحفظ مركزياً، ثم يتم توزيع المكاتبات على الإدارات المختصة باستخدام المراسلين. وتستعين المنظمات الكبيرة ببعض الوسائل الآلية في توزيع المكاتبات كالسيور المتحركة، أو أنابيب نقل الأوراق بعد وضع المكاتبات في أسطوانات خاصة من البلاستيك.

متابعة البريد الوارد:

تسعى المنظمة التي تحرص على سمعتها وتعزيز مكانتها في المجتمع إلى التأكد من أن المكاتبات التي ترد إليها قد تمت معالجتها والرد عليها بسرعة، ولذلك يجب أن يكون هناك نظام لمتابعة البريد الوارد.

وإذا كانت عملية متابعة البريد تقع أساساً على عاتق الإدارة المختصة وأن على رئيسها حث العاملين فيها على سرعة الرد على المكاتبات، فإن المكتب لا يزال يقوم بدور هام في المتابعة بإرسال «مذكرة استعجال» إلى الإدارة المختصة لحثها على سرعة معالجة البريد الوارد والرد عليه. ويقوم المكتب بتسجيل عمليات الاستعجال في دفتر الوارد في خانات المتابعة.

المتابعة			الرد			التوقيع	رقم الملف	المرفقات	الموضوع	رقم وتاريخ المكاتبة لدى المرسل	الجهة المرسله	التاريخ	رقم الوارد
الثالثة	الثانية	الأول	الجهة المرسله إليها	التاريخ	الرقم								

(الشكل يبين صفحة من صفحات دفتر الصادر)

البريد الصادر

يشتمل البريد الصادر على مجموعة المكاتبات التي ترسلها المنظمة رداً على المكاتبات التي ترد إليها من الغير، كما يشتمل على المكاتبات التي تنشئها المنظمة للاتصال بالأفراد والمنظمات الأخرى، وكذلك المكاتبات التي ترسلها المنظمة إلى الفروع والإدارات التابعة لها وتقع في أماكن بعيدة.

وتعتبر الإجراءات السليمة في معالجة البريد الصادر من المتطلبات الهامة لنجاح العمل المكتبي في تحقيق أهداف المنظمة، ذلك 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. ومن ناحية أخرى نجد أن سوء إجراءات البريد الصادر قد يحمل المنظمة تكاليف غير ضرورية، ففي حالة التأخير في الرد على أحد العملاء، قد يتطلب الأمر الرد عليه تلغرافياً أو عن طريق التيلكس.

- ولذلك فإن نظام البريد الصادر الذي يقوم على أساس سليم يجب أن يراعي المبادئ الآتية:
- ١- يجب أن تعطى المكاتبات الصادرة صورة طيبة عن المنظمة وذلك باتباع القواعد المرعية في تنسيق كتابة الرسائل، ومراعاة الدقة في إعداد المراسلات وطباعتها.
 - ٢- يجب ألا ينشأ عن المكاتب التزام أو تعهد قانوني لا ترغب المنظمة فيه.
 - ٣- يجب وضع إجراءات واضحة وميسرة لمعالجة البريد الصادر.
 - ٤- مراعاة السرعة في توزيع البريد الخارجي والداخلي، وتسليمه إلى مكاتب البريد أو الإدارات الأخرى في يوم التصدير بقدر الإمكان.

إجراءات البريد الصادر:

تمر المراسلات التي تصدرها المنظمة بعدد من الخطوات قبل أن يتم إرسالها إلى الجهات المعنية، وتتضمن هذه الخطوات إعداد المراسلات وصياغتها، ونسخها ثم توقيعها من الشخص المسؤول، كما يجب الإشارة على كل رسالة برقم المرجع وذلك حسب ما يقتضي به نظام الفهرسة المعمول به في المنظمة، ثم تجهيز المرفقات المطلوب إرفاقها بالرسالة إن وجدت، وقد سبق أن تناولنا الإجراءات الخاصة بإعداد المراسلات تمهيداً لتصديرها أو توزيعها على الإدارات الداخلية. أما إجراءات تصدير البريد وتوزيعه فتتلخص في الخطوات التالية:

- ١- تجميع البريد والمراسلات الصادرة من الإدارات المختلفة في أوقات معينة خلال النهار عن طريق المراسلين الذين يمرون على المكاتب لاستلام المراسلات الصادرة. وقد تستعين المنظمات الكبيرة بنظام الأنابيب لنقل المراسلات إلى مكتب البريد الصادر.
- ٢- يقوم المسؤول في مكتب البريد الصادر بمراجعة المراسلات من الناحية الشكلية، والتأكد من أنها تحمل توقيع الشخص المسؤول، ومن وجود المرفقات الخاصة بها إن وجدت.

- ٣- إذا لم تكن الإدارات المعنية قد قامت بإعداد المظاريف فيقوم العاملون بمكتب البريد الصادر بإعدادها طبقاً للعنوان المبين على كل رسالة. وقد تستعين المنظمة بمظاريف ذات واجهة 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، بالإضافة إلى السرعة في عمليات التصدير.
- أما بالنسبة للجهات التي ترسل إليها المنظمة مكاتبات عديدة وعلى فترات دورية فقد تستعين بآلة لكتابة العناوين.
- ٤- يتم فرز البريد الصادر تبعاً للجهات المصدر إليها، مع التفرقة بين البريد الخارجي والمراسلات المطلوب توزيعها على إدارات المنظمة. وفي هذه المرحلة يتم فصل الصور الإضافية من أصل المراسلة لأغراض الحفظ.
- ٥- القيد في دفتر البريد الصادر مع إعطاء كل رسالة رقماً مسلسلاً حسبما هو مبين في دفتر الصادر، ثم يسجل هذا الرقم وتاريخ التصدير على الرسالة.
- وفيما يلي صفحة من صفحات دفتر البريد الصادر:

رقم الصادر	تاريخ التصدير	الجهة المرسل إليها	المرفقات	الموضوع	الإدارة المرسل إليها	رقم الملف	طريقة التصدير					
							عادي	مسجل	مستعجل	ممتاز	باليد	ملاحظات

(الشكل يبين صفحة من صفحات دفتر الصادر)

- ٦- طي الخطابات ووضعها في المظاريف الخاصة بها، وقد يتم هذا الإجراء إما يدوياً أو باستخدام الأجهزة الخاصة لهذا الغرض.
- ٧- تلصق طوابع البريد على المظاريف، وقد يستعين الموظف بماكينه تحديد وطبع رسوم البريد والتي يمكن الحصول عليها من مكتب البريد.
- ٨- يسلم البريد الخارجي إلى مكتب البريد في المدينة، أما البريد المطلوب توزيعه على الإدارات الداخلية أو على الجهات التي تقع داخل المدينة فعادة ما يتم تسليمه على دفتر تسليم المعاملات بواسطة المراسلين، والتسليم بهذه الطريقة يضمن تسليم المراسلات إلى الجهات المعنية على وجه السرعة بالإضافة إلى عدم ضياعه.

أهم الآلات المستخدمة في عمليات البريد الوارد والصادر:

- نعرض في هذا الجزء بشكل موجز لأهم الآلات التي يفضل أن تتوفر في مكتب كبير يقوم بعمليات البريد الوارد والصادر.
- ١- آلة فتح المظاريف.
 - ٢- آلة طي الخطابات.
 - ٣- الآلة المعنونة، وتستخدم في إعداد عناوين الجهات المرسل إليها المكاتبه،
 - ٤- آلات لصق الطوابع أو آلات ختم رسوم البريد.
 - ٥- بعض الأجهزة والأدوات المساعدة كالموازين لوزن الرسائل والطرود، وآلات فتح الطرود، والمقصات، وآلات ختم الرصاص والشمع الأحمر.

أسئلة للمناقشة

- ١- يتم الجزء الأكبر من الاتصالات الرسمية عن طريق المراسلات نظراً لما تحققه من أغراض، ما هي في رأيك أهم هذه الأغراض؟
- ٢- ما أنواع المراسلات؟
- ٣- أذكر المزايا التي يمكن أن يحققها استخدام النماذج.
- ٤- ما المراحل أو الخطوات التي تتضمنها أعمال المراسلات؟
- ٥- ما القواعد التي يجب مراعاتها عند صياغة المراسلات؟
- ٦- تحقق مركزية أعمال النسخ والطباعة مجموعة من الفوائد، ما هي في رأيك هذه الفوائد؟
- ٧- يعترض البعض على مركزية أعمال النسخ والطباعة، فإذا كنت من بين هؤلاء المعارضين، فما مبرراتك في ذلك؟
- ٨- ناقش أهم القواعد الواجب مراعاتها عند تنظيم أعمال البريد.
- ٩- تكلم باختصار عن الإجراءات التي يمكن اتباعها في معالجة البريد الوارد.
- ١٠- أذكر النواحي التي يستخدم فيها كل من:
 - أ- خاتم البريد الوارد.
 - ب- بطاقة التوجيه.
 - ج- دفتر البريد الوارد.
- ١١- أذكر باختصار إجراءات معالجة البريد الصادر.

الفصل الرابع

الإجراءات المكتبية

(الحفظ والتصنيف والفهرسة)

(الحفظ والتصنيف والفهرسة)

تناولنا في فصل سابق الإجراءات المكتبية المتعلقة بإعداد المراسلات ومعالجة البريد الوارد والصادر، وسوف نستكمل في هذا الفصل الإجراءات المكتبية الخاصة بحفظ الوثائق والمستندات وكيفية تنظيم هذا النشاط.. كما نتناول عمليات التصنيف والترتيب، والطرق المتبعة في عمليات التصنيف، بالإضافة إلى عملية الفهرسة.

ويشمل هذا الفصل الموضوعات الآتية:

أولاً: الحفظ.

ثانياً: التصنيف والترتيب.

ثالثاً: الفهرسة.

أولاً: الحفظ

نظراً للاتساع المتزايد في أعمال المنظمة وكثرة معاملاتها فقد تطلب الأمر ضرورة الاحتفاظ بالبيانات والمعلومات والإحصاءات على كافة أشكالها، وكذلك الاحتفاظ بالوثائق والمستندات إلى حين الحاجة إليها. وبذلك أصبح الحفظ أحد الوظائف الأساسية التي يقوم بها المكتب، كما أن الحفظ يمثل ذاكرة المنظمة التي ترجع إليها عند الحاجة إلى البيانات والمعلومات.

ويقصد بالحفظ عملية ترتيب وتخزين الوثائق والمستندات والمكاتب التي تنتج عن القيام بالأنشطة المختلفة في المنظمة، وذلك بالطريقة التي تكفل سرعة التعرف عليها واستخراجها عند الحاجة. أما المحفوظات فهي تشير إلى عدة معاني:

فيقصد بها أحياناً الوثائق والمستندات والمكاتب المطلوب حفظها، كما أنها تعني المكان الذي يتم فيه استقبال المكاتب وتصديرها وحفظها، وتطلق كلمة المحفوظات أيضاً على الوحدة التنظيمية التي تقوم بأعمال الحفظ سواء كانت قسماً أو مكتباً.

أهداف الحفظ:

ليست عملية الحفظ هدفاً في حد ذاتها وإنما الهدف النهائي منها هو خدمة أغراض المنظمة والقيام بأوجه النشاط المختلفة بكفاءة. وفي سبيل تحقيق هذا الهدف النهائي تسعى عملية الحفظ إلى تحقيق مجموعة الأهداف التفصيلية الآتية:

- 1- الترتيب السليم للسجلات والوثائق.
- 2- حماية السجلات والوثائق لمواجهة احتياجات المستقبل، أو تطبيقاً للتشريعات المعمول بها وذلك باتباع الطرق السليمة في تخزينها.
- 3- السرعة في تحديد أماكن السجلات والوثائق وسهولة الوصول إليها في الوقت المناسب وبأقل تكلفة وجهد.

خصائص نظام الحفظ الجيد:

نظام الحفظ الجيد وهو ذلك النظام الذي يحقق أهدافه بأقل تكلفة ممكنة، ويقع على عاتق رئيس المكتب وضع نظام الحفظ الملائم لاحتياجات المنظمة، ويمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن يتسم بها نظام الحفظ الجيد، وتتلخص هذه الخصائص فيما يلي:

- 1- الملاءمة لطبيعة نشاط المنظمة ومواجهة احتياجاتها، فيجب أن يكون النظام الموضوع ملائماً لأوجه النشاط المختلفة ويلبي احتياجاتها، ويتطلب ذلك دراسة أوجه النشاط المختلفة في المنظمة، وطبيعتها، وتنظيمها الإداري واختصاصات كل منها. ذلك لأن هذه العوامل تؤثر في تصنيف السجلات والوثائق وفي ترتيبها وحفظها.
- 2- البساطة. فنظام الحفظ الجيد يجب أن يكون على درجة من البساطة والوضوح حتى يسهل فهمه من جانب العاملين وخاصة أولئك العاملين في المكتب.
- 3- المرونة. لا بد أن يتمتع نظام الحفظ بدرجة من المرونة، أي أن يراعي النظام احتمالات التوسع أو الانكماش في المستقبل أو زيادة عدد الإدارات أو الأنشطة المختلفة، ومدى استمرار الحاجة إلى الحفظ لبعض الأعمال.

٤- سهولة الوصول إلى الوثائق والمستندات، بحيث يمكن وضعها في متناول يد طالبيها، وتعتبر هذه الخاصية من أهم خصائص نظام الحفظ السليم، فإن لم يسهل الوصول إلى السجلات والوثائق فإنها تصبح عديمة القيمة خاصة إذا كان الأمر يتطلب تسجيل البيانات والمعلومات عليها أولاً بأول.

٥- تحقيق الترابط في نظام الحفظ. فنظام الحفظ الجيد هو ذلك النظام القادر على تلبية طلبات مجموعة الإدارات المترابطة، من الوثائق والمستندات مع تحقيق سهولة الاتصال فيما بينها، مثال ذلك حاجة كل من إدارة المشتريات والإدارة المالية. وإدارة الشؤون القانونية إلى معالجة موضوع مشترك بينهم كغرامات التأخير المفروضة على أحد الموردين.

٦- الاقتصاد في التكاليف، يعتبر نظام الحفظ مكلفاً حيث تتحمل المنظمة في سبيله نفقات الأجور، والمساحات، ومعدات الحفظ، والمصاريف الإدارية الأخرى، ولذلك فإن الكفاءة في استخدام النظام تقتضي الاقتصاد في استغلال المساحات والإمكانات المتاحة.

٧- سهولة المتابعة والرقابة. فيقتضي نظام الحفظ الجيد وجود إجراءات تكفل متابعة الوثائق والمستندات عند تداولها بين الإدارات والسرعة في إرجاعها إلى أماكنها.

مركزية ولا مركزية الحفظ:

من الموضوعات التي تثار عند تحديد العمل في مجال المحفوظات المفاضلة بين اتباع المركزية في الحفظ وبين لامركزية هذا النشاط وجعله إحدى مستويات كل إدارة على حدة. ويقصد بمركزية الحفظ إيجاد وحدة تنظيمية في شكل قسم أو شعبة مركزية تقوم بأعمال المحفوظات لكافة الإدارات في المنظمة.

إن اتباع مركزية الحفظ له ما يبرره، ولعل من أهم مبررات الحفظ: تلافي الازدواج في حفظ الوثائق والمستندات خاصة إذا كانت هذه الوثائق تتعلق بعدد من الإدارات المختلفة. كما أن مركزية الحفظ تعمل على تحقيق الاستفادة من خبرات الموظفين المتخصصين في هذا المجال على عكس الحال في لامركزية الحفظ حيث تكون هذه الأعمال جزءاً من عمل السكرتير وباقي الكتّبة. وتساعد مركزية الحفظ أيضاً على خفض التكاليف، وتوحيد نظم العمل في المحفوظات، وسهولة

الرقابة على تداول الوثائق والمستندات ومن ثم عدم تشتتها بين الإدارات. أما البعض الآخر والذي يفضل لامركزية الحفظ فإنه يدافع عن وجهة نظره بأن بعض الإدارات تعترض على مركزية المحفوظات تدرعاً بإفشاء سرية المعلومات، كما أنه في حالة بعد إدارة أو قسم المحفوظات المركزية عن بقية الإدارات عادة ما يعطل العمل، وأخيراً فإن نظام الحفظ المركزي يتطلب وضع نظام متكامل للتصنيف والفهرسة وقد لا يتوافر ذلك لدى المنظمات الصغيرة.

إجراءات الحفظ:

يتضمن العمل في إدارة أو قسم المحفوظات وجود بعض الإجراءات التي تنظم عمليات الحفظ، وتتلخص هذه الإجراءات فيما يلي:

- ١- التحقق من الترخيص بالحفظ، وهنا يلزم على الموظف المسؤول عن الحفظ التأكد من أن المعاملة قد تم الرد عليها أو اتخذت الإجراءات المناسبة بشأنها من قبل الإدارة المعنية، وأن صاحب السلطة المختصة قد رخص بحفظ الوثائق والمستندات، ويراعى في القيام بهذا الإجراء عدم حفظ الوثائق والمستندات التي لا تحتاج إليها الإدارة وبالتالي خفض تكاليف الحفظ.
- ٢- تحديد الملفات التي يتم فيها الحفظ، ويتم ذلك طبقاً لنظام الفهرسة المعمول به وبمعرفة المفهرس بعد الترخيص بالحفظ.
- ٣- إعداد بطاقات الإحالة، وهي بطاقات تعد للوثائق التي تتعلق بأكثر من موضوع أو ملف واحد والتي يلزم حفظها في أكثر من مكان، وهنا يتم وضع الوثيقة الأصلية في الملفات الباقية ذات الارتباط بالموضوع.
- ٤- وضع الوثائق في الملفات الخاصة بها، ثم ترقيم الوثائق داخل الملف الواحد وتسجيلها في قائمة المحتويات التي تلصق على الغلاف الداخلي للملف.

ثانياً: التصنيف والترتيب

يتوقف نظام الحفظ السليم في المنظمة على وجود طريقة منطقية لتصنيف الوثائق والمستندات والسجلات المختلفة، وتزداد أهمية تصنيف وترتيب الوثائق والمستندات نتيجة لازدياد الوثائق التي تتعامل فيها المنظمة يوماً بعد يوم.

ويقصد بالتصنيف تقسيم الوثائق والمستندات إلى مجموعات رئيسية تتسم كل منها بعدد من الخصائص المتشابهة، وهذه يتم تقسيمها بدورها إلى مجموعات فرعية وهكذا، على أن تقع كل مجموعة رئيسية وفرعية تحت مسمى معين، فمثلاً قد تقسم الوثائق إلى محاضر الجلسات، وهذه يتم تقسيمها إلى محاضر جلسات مجلس الإدارة، ومحاضر جلسات اللجان وهكذا، وقد تقسم مجموعة أخرى إلى الفواتير، وصورة الخطابات الصادرة.

أما الترتيب فهو وضع هذه الوثائق والمستندات ومجموعاتها المختلفة في مكان حفظ محدد باتباع نظام معين.

العوامل التي تؤثر على التصنيف:

- تتأثر طريقة التصنيف المتبعة في المنظمة بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها عند اختيار الطريقة المناسبة، وهذه العوامل هي:
- 1- فترة الحفظ اللازمة والوثائق والمستندات، وتتحدد هذه الفترة في ضوء التشريعات المنظمة للسجلات والوثائق، وتبعاً لخبرة المنظمة في تحديد أهمية البيانات والمعلومات المطلوب الاحتفاظ بها، كما تتأثر هذه الفترة بمدى توافر مساحات وإمكانيات الحفظ المناسبة.
 - 2- نوع الحماية اللازمة لحفظ الوثائق والمستندات، فكل نوع من الوثائق يحتاج إلى طريقة حفظ خاصة كالأشرطة المغنطة، والبطاقات والورق الحساس، وكذلك درجة السرية المطلوبة في تداول المعلومات.
 - 3- السرعة المطلوبة في الوصول إلى الوثائق والمستندات وإخراجها، فهناك وثائق يجب

- الوصول إليها بسرعة نظراً لتداولها بكثرة، بينما قد تكون هناك وثائق خاملة لا يرجع إليها إلا على فترات متباعدة.
- ٤- الإدارات والأشخاص الذين يحتاجون الرجوع إلى مجموعة معينة من الوثائق والسجلات، فالوثائق الخاصة بالميزانية تهم إدارة الشؤون المالية، والوثائق الخاصة بإنشاء مشروع معين يهم إدارة المشروعات، هكذا.
- ٥- حجم الوثائق والمستندات التي تتعامل فيها المنظمة ودرجة التنوع فيها.
- ٦- طريقة تسمية المستند أو الوثيقة، أو وصفه عند طلبه. وقد يطلب المستند على أساس الموضوع أو على أساس الجهة المصدرة له، أو على أساس التاريخ.

طرائق التصنيف

تستخدم المنظمات طريقة أو أكثر من طرائق التصنيف في تقسيم الوثائق والمستندات إلى مجموعات كما يلي:

- ١- الطريقة الأبجدية.
 - ٢- الطريقة العددية.
 - ٣- الطريقة الأبجدية العددية.
 - ٤- الطريقة الموضوعية.
 - ٥- الطريقة الجغرافية.
 - ٦- الطريقة العشرية.
 - ٧- الطريقة التاريخية.
- وفيما يلي عرض موجز لكل طريقة من هذه الطرائق:

١- الطريقة الأبجدية:

وتستخدم هذه الطريقة في المنظمات التي تكثر معاملاتها مع عدد كبير من الأشخاص.

وبمقتضى هذه الطريقة يتم تصنيف الوثائق حسب الأسماء حيث يتم إعداد ملف لكل اسم من أسماء الموردين مثلاً، أو أسماء الطلبة، ولذلك تعتبر هذه الطريقة مناسبة للتصنيف في المعاهدة والمدارس والمستشفيات، والعاملين في المنظمة.

وفي هذه الطريقة يتم ترتيب الملفات والسجلات طبقاً للحروف الأبجدية ولسهولة التعرف عليها وإرجاعها بسرعة توضع بطاقة إرشاد بالنسبة لكل حرف من الحروف الأبجدية، ثم ترتب خلفها كافة الملفات والسجلات التي تحمل أسماء تبدأ بهذا الحرف.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها لا تحتاج إلى فهرس منفصل، كما يمكن اكتشاف الخطأ عند وضع الملف في غير مكانه، ولا تحتاج إلى تدريب كبير كما أنها تتسم بالمرونة. غير أن أهم ما يؤخذ على هذه الطريقة احتمال الخطأ الذي ينجم عن تشابه الأسماء مما يترتب عليه وضع الوثائق في غير الملفات الخاصة بها.

٢- الطريقة العددية:

وفي هذه الطريقة للتصنيف يخصص لكل شخص أو موضوع معين رقماً معيناً يشار إليه به. ويتم ترتيب الملفات حسب هذه الأرقام. ولما كان ترتيب الملفات أو السجلات يتم على أساس الأرقام وليس على أساس الحروف الأبجدية فإن الأمر يقتضي إعداد فهرس يمكن عن طريقه معرفة رقم الملف المطلوب.

وتتسم هذه الطريقة بسهولة إعادة الملفات إلى أماكنها، والمرونة في إضافة أي عدد من الملفات حيث يتم فتح الملف الجديد بعد آخر رقم، وفي هذه الطريقة يمكن تلافي الخطأ في وضع الوثائق في ملفات غير الملفات الخاصة بها، إلا أنها تحتاج إلى جهد وتكاليف، كما أن حجم الفهرس المستخدم فيها قد يكون ضخماً.

٣- الطريقة الأبجدية العددية:

وتعتبر هذه الطريقة من طرائق التصنيف مزيجاً من الطريقتين السابقتين لتحقيق مزايا كل

منهما . وبمقتضى هذه الطريقة تقسم الملفات أو السجلات على أساس الحروف الأبجدية ثم ترتيب الملفات رقمياً خلف كل حرف من الحروف الأبجدية .

٤- الطريقة الموضوعية (حسب الموضوع):

وبمقتضى هذه الطريقة يتم تقسيم الوثائق والمستندات حسب الموضوع، وهي تستوجب تحديد مجموعة الموضوعات التي يمكن أن تتعامل فيها المنظمة مما يقتضي إجراء دراسة للتنظيم الإداري لها ولأوجه النشاط المختلفة فيها . ففي تصنيف الوثائق الخاصة بإدارة المشتريات مثلاً يتم تقسيمها إلى طلبات الشراء، وأوامر التوريد، وتقارير الفحص، والفواتير، وهكذا . ويراعى عند اختيار موضوع الملف أن يكون قصيراً ومعبراً بدقة عن الموضوع . وتتسم هذه الطريقة بسرعة الوصول إلى المستند إذا ما عرف الموضوع الخاص، كما أنها تتسم بالمرونة لإمكانية فتح ملف جديد لكل موضوع، أما أهم عيوبها فتتلخص في صعوبة الموضوعات إذا كبر عددها، وحاجتها إلى فهرس يحدد الموضوعات وأماكن حفظها .

٥- الطريقة الجغرافية:

وبهذه الطريقة يتم تقسيم الملفات والسجلات حسب المناطق الجغرافية كتقسيمها إلى المنطقة الشرقية، والمنطقة الغربية، والمنطقة الوسطى وهكذا . ثم تقسم كل منطقة إلى مدن . وتفيد هذه الطريقة المنظمات التي تتعامل مع عملاء أو موزعين منتشرين على نطاق جغرافي كبير . كما أن التقسيم قد يكون على أساس النطاق الجغرافي المحلي، والنطاق الجغرافي الخارجي . وتتسم هذه الطريقة بسرعة استخراج الملفات إذا ما عرف الموقع الجغرافي أو عنوان العميل، وفيما يقل احتمال الخلط بين الملفات نظراً لتباين المناطق الجغرافية . إلا أنه في هذه الطريقة يصعب الوصول إلى الملف إذا لم يستدل على عنوان صاحب الملف .

٦- الطريقة العشرية:

وتقوم هذه الطريقة على أساس استخدام النظام العشري حيث يتم إضافة أرقام إلى يمين العلامة العشرية تدل كل منها على تقسيم فرعي للموضوع الرئيسي. كما أنه قد يحدد رقم صحيح لكل موضوع رئيسي على أن تأخذ الموضوعات الفرعية داخل نطاق الموضوع الواحد أرقاماً عشرية. فمثلاً يمكن تقسيم طلبة معهد العاصمة النموذجي إلى طلبة الابتدائي، ثم طلبة المتوسط، ثم طلبة الثانوي، ويأخذ منها رقماً صحيحاً، وتعطى الصفوف لكل مستوى دراسي أرقاماً عشرية كما يلي:

١,٠	طلبة الابتدائي
١,١	الصف الأول ابتدائي
١,٢	الصف الثاني ابتدائي
١,٣	الصف الثالث ابتدائي
	وهكذا
٢,٠	طلبة المتوسط
٢,١	الصف الأول المتوسط
٢,٢	الصف الثاني المتوسط
٢,٣	الصف الثالث المتوسط
	وهكذا

وإذا كانت هناك عدة مجموعات أو شعب للصف الواحد فتعطى أرقاماً عشرية إضافية إلى يمين الرقم العشري الأخير، كالتالي:

٢,١١	الشعبة الأولى للصف الأول متوسط
٢,١٢	الشعبة الثانية للصف الأول متوسط
٢,١٣	الشعبة الثالثة للصف الأول متوسط
	وهكذا

وقد يستعاض عن العلامة العشرية باستخدام الآلاف والمئات والعشرات والآحاد في ترقيم الملفات. فمثلاً تخصص للإدارات العامة مجموعة الآلاف، والإدارات الفرعية مجموعة المئات، والموضوعات الرئيسية مجموعة العشرات، والمواضيع الفرعية الآحاد، كما يتضح في المثال التالي:

إدارة الإنتاج تأخذ ألف رقم من ١٠٠٠ إلى ١٩٩٩

الإدارة المالية تأخذ ألف رقم من ٢٠٠٠ إلى ٢٩٩٩

إدارة المبيعات تأخذ ألف رقم أخرى من ٣٠٠٠ إلى ٣٩٩٩

الإدارة الهندسية تأخذ ألف رقم أخرى من ٤٠٠٠ إلى ٤٩٩٩

الإدارة العامة تأخذ ألف رقم من ٥٠٠٠ إلى ٥٩٩٩

وهكذا

وتقسم الإدارة المالية إلى إدارات فرعية وتأخذ كل منها أرقاماً مئوية كالتالي:

إدارة الحسابات ٢١٠٠

إدارة التدقيق ٢٢٠٠

إدارة الميزانية ٢٣٠٠

إدارة التكاليف ٢٤٠٠

وهكذا

ثم تأخذ المواضيع الرئيسية الأرقام العشرية، ففي إدارة الحسابات مثلاً يكون ترقيم ملفات

المواضيع الرئيسية كالتالي:

حسابات الوكلاء ٢١١٠

حسابات الموردين ٢١٢٠

حسابات المصالح الحكومية ٢١٣٠

وهكذا

ثم تأخذ الحسابات الفرعية ضمن مجموعة حسابات المصالح الحكومية أرقام الآحاد كالآتي:

٢١٣١	حسابات وزارة الشؤون البلدية والقروية
٢١٣٢	حسابات وزارة الإسكان
٢١٣٣	حسابات وزارة الصناعة والكهرباء

وهكذا

وتتسم هذه الطريقة من طرق التصنيف بالمرونة الكاملة، كما أن هناك أساساً منطقياً لعملية التصنيف، وفي هذه الطريقة يسهل استخراج الملفات خاصة إذا كان عددها كبيراً، إلا أنها تتطلب إعداد فهرس دقيق يساعد في تحديد رقم الملف المطلوب.

٧ - الطريقة التأريخية:

وفي هذه الطريقة يتم تقسيم الملفات والوثائق حسب التواريخ، كما هو الحال في تصنيف الكمبيوترات المطلوب تحصيلها في تواريخ معينة أو تصنيف أعمال متابعة الموضوعات، والمشروعات المختلفة.

ثالثاً: الفهرسة

ترتبط عملية الفهرسة ارتباطاً وثيقاً بعمليات تصنيف وترتيب الوثائق والمستندات والملفات والسجلات، والفهرسة هي عملية إعداد قوائم بأسماء وعناوين الوثائق والمستندات المطلوب حفظها بعد تصنيفها على أساس معين وإعطاء أرقام أو أحرف لكل مجموعة منها بما يكفل استخراج أي ملف بأقل جهد وفي أسرع وقت. أما الفهرس فهو النظام الذي يحدد طريقة تصنيف وترتيب الملفات وكيفية حفظها والوصول إليها.

أغراض الفهرس:

- 1- سهولة توجيه المراسلات والمكاتبات إلى الإدارات المعنية وكذلك تسهيل عمليات الحفظ.
- 2- السرعة في الرجوع إلى الوثائق والمستندات التي تشترك في صفة معينة، مثل الوثائق الخاصة بعمليات تكرير النفط، أو وثائق الميزانية، أو وثائق التدريب.
- 3- السهولة في متابعة تداول الملفات والسجلات بين الإدارات المختلفة في المنظمة.
- 4- السهولة في تحديد أماكن حفظ الملفات والسجلات.

أنواع الفهارس:

- يمكن أن تستعين المنظمة بأحد الأنواع الآتية في إعداد الفهارس:
- 1- فهرس الصفحات أو فهرس السجل، وهو عبارة عن دفتر يخصص عدداً من صفحاته لكل حرف من الحروف الأبجدية، مثل فهرس التليفون للجيب.
 - 2- فهرس البطاقات، حيث تعد بطاقة لكل ملف ويكتب في أعلاها رقم الملف وعنوانه (اسم

الملف)، ويخصص الجزء الأسفل منها لتسجيل بيانات إضافية عن موضوع الملف، ووصفه ومكان حفظه.

ويقتضي الأمر عمل إرشادات توجيهه لسهولة تحديد الملف، ونظراً للاستخدام المتكرر لهذه البطاقات فإنها تتعرض للتلف مما يقتضي تجديدها بين حين وآخر.

٣- الفهرس المنظور، ويتم فيه وضع بطاقات الفهرس في إطار من المعدن أو البلاستيك يتحرك في درج مخصص لهذا الغرض.

٤- الفهرس المطبوع، وهو عبارة عن سجل ثابت يحتوي على أرقام الملفات وموضوعها طبقاً لطريقة التصنيف المتبعة، وهذا النوع من الفهارس لا يتسم بالمرونة حيث لا يمكن تعديله بين وقت وآخر ولذلك فهو يعتبر باهظ التكاليف.

٥- فهرس الأوراق السائبة، وهو يماثل الفهرس المطبوع إلا أنه يتكون من مجموعة من الأوراق السائبة التي يمكن نزعها وإضافة صفحات جديدة بدلاً عنها بعد تعديلها.

٦- برامج الفهرسة في الحاسبات الآلية ومن ثم يمكن عرض البيانات المطلوبة على شاشة الجهاز وذلك بعد إدخال البيانات وتخزينها في البرنامج المعد للفهرسة.

أسئلة للمناقشة

- ١- وضع المقصود بالحفظ، وماهي أهدافه؟
- ٢- يتسم نظام الحفظ الجيد بعدة خصائص، ما أهم هذه الخصائص؟
- ٣- قارن بين مزايا مركزية الحفظ ومزايا لامركزية الحفظ.
- ٤- ناقش باختصار إجراءات عملية الحفظ.
- ٥- ما العوامل التي تؤثر في عملية التصنيف؟
- ٦- استعرض باختصار أربع طرائق من طرائق التصنيف.
- ٧- اختر إحدى المؤسسات الصناعية التي تعمل في مجال إنتاج وبيع السلع على نطاق المملكة، ثم ضع تصنيفاً لملفاتها متبعاً طريقة التصنيف العشري.
- ٨- ما الأغراض التي تحققها عملية الفهرسة؟

الفصل الخامس التقارير

التقارير

نستعرض في هذا الفصل إحدى وسائل الاتصال الهامة في الأعمال المكتبية، ألا وهي التقارير التي تتزايد أهميتها لرجل الإدارة. وسوف نتعرض في هذا الفصل إلى تعريف التقرير، ووظائفه، ثم بيان أنواع التقارير، والشروط الواجب مراعاتها عند إعداد التقرير الجيد، والأجزاء الرئيسية التي يشتمل عليها التقرير المطلوب.

أهمية التقارير:

إن الازدياد المطرد في حجم المنظمات وأوجه نشاطها المختلفة أدى إلى زيادة الحاجة إلى جمع المعلومات وتلخيصها وعرضها بطريقة مناسبة لخدمة أغراض الإدارة. وكان من نتائج التخصص أن ضاق وقت المدير وابتعد عن مجالات التنفيذ كلما ارتقى في السلم الإداري. وبالتالي أصبح المدير في حاجة إلى وسيلة للقيام بمتابعة ورقابة نواحي التنفيذ في المستويات الدنيا من التنظيم، بالإضافة إلى شرح الخطط والسياسات لهم، وتعتبر التقارير وسيلة الإدارة في الاتصال بالمستويات التنظيمية المختلفة وتبادل المعلومات للقيام بواجباتها.

تعريف التقرير ووظائفه:

التقرير عبارة عن عرض رسمي للحقائق الخاصة بموضوع أو مشكلة معينة عرضاً تحليلياً وبطريقة مبسطة. إنه محاولة لترجمة الأحداث التي تواجه المنظمة في عبارات مكتوبة أو شفوية، والتقرير ليس هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة الإدارة في ممارسة وظائفها، وهي تستعين بالتقارير لتحقيق الوظائف أو الأغراض الآتية:

١- إعداد الخطط والبرامج: فالتقارير تمد الإدارة بالبيانات والمعلومات التي تساعد في تحديد الأهداف ومن ثم وضع الخطط والبرامج.

- ٢- متابعة ووقاية الأداء: فالتقارير تساعد الإدارة في قياس أداء المرؤوسين ونتائج الأعمال حتى يمكنها تصحيح الأخطاء أولاً بأول.
- ٣- التنسيق بين أوجه النشاط والإدارات المختلفة: ليس فقط على مستوى المنظمة وإنما ممارسة التنسيق أيضاً داخل الإدارة الواحدة.
- ٤- تحريك سلوك الأفراد: وذلك عن طريق حثهم نحو اتجاه معين أو إقناعهم بفكرة أو خطة معينة.
- ٥- ممارسة الاتصال وتبادل المعلومات بين الأطراف المعنية: فالتقارير تعمل على ربط المنظمة بالمساهمين فيها، وبالعملاء، وبالآجهزة المختلفة في المجتمع، بالإضافة إلى الربط بين الإدارات المختلفة في المنظمة.
- ٦- إجراء المقارنات: بين أوجه النشاط المختلفة، وحتى داخل النشاط الواحد لمعرفة مدى نجاحه أو فشله بمرور الوقت.
- ٧- مواجهة المشكلات التي تعترض سير العمل واتخاذ القرارات المناسبة.

أنواع التقارير:

يمكن تقسيم التقارير إلى عدة أنواع تبعاً للنظرة الخاصة إليها، فقد ينظر البعض إلى التقارير من ناحية الغرض منها أو النشاط الذي تعد له، وينظر إليها البعض الآخر من ناحية فترة إعدادها، أو من حيث سيرها.

وعليه يمكن تقسيم التقارير من حيث الغرض منها إلى الأنواع الآتية:

- ١- تقارير تخطيطية: تستخدم في وضع الخطط والبرامج، أو شرح سياسات وأهداف المنظمة، ومن أمثلتها تقرير الخطة أو تقرير الميزانية.
- ٢- تقارير رقابية: وهي التي تمد الإدارة بالبيانات والمعلومات لأغراض الرقابة وتقييم الأداء، وهي تساعد في تحديد النواحي التي تتطلب إجراءات علاجية ومن أمثلتها تقارير الفحص على جودة الأصناف المشتراة، أو تقارير الرقابة على الإنتاج.

٣- تقارير إخبارية: والغرض منها تقديم الحقائق للإدارة عن مواقف معينة، وتبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة لتحقيق التنسيق بينها، ومن أمثلتها التقارير التي تعدها الإدارة لتعريف المساهمين والمجتمع بمدى تقدم المنظمة.

أما من ناحية فترة إعداد التقارير فتقسم إلى:

١- تقارير دورية: وهي التي تعد على فترات دورية منتظمة كاليوم والأسبوع والشهر. فالبنك مثلاً يعد يومياً تقريراً عن إيداعات العملاء ومسحوباتهم، كما أن إدارة الإنتاج تعد تقارير عن إنتاجها اليومي أو الأسبوعي، وعادة ما تتعلق التقارير الدورية بأوجه النشاط التي تتسم بالاستمرار كالإنتاج والمبيعات، والصيانة.

٢- تقارير مرحلية: و يطلق عليها أحياناً تقارير عن سير العمل، وهي التي تعد للمشروعات، حيث يعد تقرير عند بداية المشروع، تتلوه عدة تقارير أثناء مراحل التنفيذ، فيعد تقرير عن كل مرحلة من مراحل العمل حتى ينتهي المشروع.

٣- تقارير خاصة: وتعد في مواقف معينة أو خاصة مثل ظهور مشكلة في العمل كارتفاع التكاليف في فترة من الفترات، أو زيادة عدد الوحدات المعيبة في الإنتاج عن الحد المسموح به، أو عند وقوع حادث ما، أو عند مناسبة من المناسبات التي ليست لها صفة التكرار.

أما من ناحية خط سير التقارير فهي تنقسم إلى:

١- التقارير الرأسية: وهي التي تحمل المعلومات من مستويات التنفيذ إلى الإدارة العليا أو بالعكس. والتقارير التي ترفع للإدارة هي التي تستخدم لأغراض المتابعة والرقابة ووضع الخطط واتخاذ القرارات.

٢- التقارير الأفقية: وهي التي تعمل على تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة لغرض التنسيق.

ويلاحظ من هذه التقسيمات أن التقرير الواحد يمكن النظر إليه من كافة جهات النظر السابقة. فالتقرير الإخباري قد يكون دورياً ورأسياً في آن واحد.

شروط إعداد التقرير الجيد:

لكي يكون التقرير مفيداً للإدارة أو للجهات المعنية يجب أن يقوم على أسس سليمة. وبصرف النظر عن نوع التقرير يجب مراعاة الشروط الآتية حتى يخرج التقرير في صورة سليمة لتحقيق الغرض منه:

١- تحديد الغرض من التقرير: فالتقرير وسيلة لتحقيق غرض معين وهنا يجب تحديد الغرض منه للقائمين بإعداده، وفي ضوء هذا الغرض يمكن معرفة نوعية البيانات والمعلومات التي يلزم عرضها، وتحديد درجة التفصيل في إعداده.

٢- تحديد الجهة أو الجهات التي يقدم لها التقرير: فلكل جهة احتياجاتها الخاصة من المعلومات ومن ثم يختلف التقرير الذي يعد لمجلس الإدارة لاتخاذ قرارات معينة عن التقرير الذي يعد للمساهمين.

٣- يجب مراعاة الدقة والوضوح: ويتطلب هذا الشرط صياغة التقرير بأسلوب مبسط وفي لغة سهلة تناسب المستفيدين منه. وفي حالة سرد بعض المصطلحات الجديدة يجب تحديد معانيها، ولكي يكون التقرير واضحاً يجب أن يكون مختصراً دون الإخلال بالعرض المنطقي للحقائق، كما يمكن الاستعانة بالجداول والرسوم البيانية لزيادة إيضاح الأفكار المعقدة أو التي تتطلب إجراء المقارنات.

٤- التوقيت المناسب: فالتقرير الجيد يجب أن يعد في الوقت الذي يسمح بالاستفادة منه. إن التأخير في إعداد التقرير يفقده أهميته، خاصة إذا كان التقرير يتطلب وقتاً طويلاً لجمع البيانات وتحليلها وكتابتها. وفي هذه الحالة يفضل إعداد تقرير سريع إلى أن يتم إعداد التقرير النهائي عن الموضوع محل الدراسة.

٥- مراعاة عنصر التكلفة: فالإعداد الجيد للتقرير يجب أن يقارن بين عنصر التكلفة والعائد من التقرير، وعليه يجب أن تكون تكلفة التقرير عند الحد الأدنى مع تحقيق أكبر فائدة منه، ومن ثم إذا كانت تكلفة التقرير تفوق الفائدة منه فيفضل عدم إعداده.

٦- تحديد الشخص أو الجهة التي تقوم بإعداد التقرير: فإعداد التقرير يتطلب مهارات خاصة

لا تتوافر لدى جميع الأفراد. كما أنه لتحديد المسؤولية يلزم تعيين المسؤول عن إعداد تقرير معين، وفي بعض الحالات يمكن تشكيل لجنة تتولى هذا الإعداد، خاصة عند دراسة المشاكل التي تتعلق بأكثر من إدارة واحدة.

٧- التنظيم السليم للتقرير: وأخيراً يجب مراعاة التنظيم والترتيب السليم لأجزاء التقرير بما يسمح بالعرض المنطقي للمعلومات، وتحقيق الترابط بينها، وسهولة الوصول إلى النتائج والتوصيات.

خطوات إعداد التقرير:

- عند البدء في إعداد تقرير معين يلزم أولاً تحديد المسؤول أو المسؤولين عن القيام بهذا العمل ثم توضيح الغرض من التقرير لهم، وهنا يمر إعداد التقرير بالخطوات التالية:
- ١- جمع البيانات والمعلومات، وتسجيل الحقائق المرتبطة بموضوع التقرير مع الأخذ في الاعتبار الهدف الذي يسعى التقرير إلى تحقيقه.
- ٢- تحليل البيانات والمعلومات، وذلك بعد تبويبها وترتيبها ومعالجتها بالطرق المناسبة.
- ٣- إجراء المناقشات لتبادل وجهات النظر حول تحليل البيانات والمعلومات ثم توحيد الآراء، ويعتبر هذا الإجراء ضرورياً في حالة تعدد القائمين بإعداد التقرير.
- ٤- كتابة التقرير، وهي تمثل الخطوة الأخيرة في إعداد التقرير.

أجزاء التقرير المطول:

- يتكون التقرير المطول من الأجزاء الرئيسية الآتية:
- ١- غلاف التقرير: ويستخدم فيه نوع مناسب من الورق لحماية التقرير أثناء تداوله، وتتضمن صفحة الغلاف معلومات أساسية للتعرف على التقرير وهي: عنوان التقرير، اسم الجهة أو الشخص القائم بإعداد التقرير، وتاريخ إصدار التقرير، ذلك بالإضافة إلى المعلومات الأساسية عن المنظمة الصادر عنها التقرير.

- ٢- قائمة المحتويات: وهي تمثل عناوين الموضوعات الرئيسية للتقرير وأهم أجزائه، وإذا كان التقرير يتضمن بعض الجداول والرسوم البيانية فيفضل إعداد قائمة مستقلة لها.
- ٣- مقدمة التقرير: وتوضح هذه المقدمة التعريف بموضوع التقرير وأهميته، والدوافع التي أدت إلى إجراء دراسة عن موضوع التقرير والمشكلة التي يعالجها، والمنهج الذي اتبع في إجراء هذه الدراسة وكيفية جمع البيانات وتحليلها.
- ٤- عرض الحقائق وسرد المعلومات الخاصة بموضوع التقرير: ويمثل هذا الجزء صلب التقرير، ويتضمن هذا الجزء تحليل البيانات والمعلومات وتحديد النتائج التي توصل إليها القائم بإعداد التقرير وما يراه من اقتراحات وتوصيات.
- ٥- ملخص التقرير: ويعرض الباحث في هذا الجزء موجز المشكلة أو الموضوع الذي يعالجه التقرير، وأهم جوانبه والعوامل المؤثرة فيه مع التركيز على النتائج والتوصيات التي توصل إليها الباحث.
- ٦- المراجع والملاحق: ينتهي التقرير عادة بقائمة توضح المراجع من كتب ودوريات ومطبوعات اعتمد عليها الباحث في إجراء الدراسة. أما الملاحق فتتضمن الجداول والرسوم البيانية وغيرها من وسائل الإيضاح التي استخدمها الباحث في إعداد التقرير.

أسئلة للمناقشة

- ١- ما المقصود بالتقرير، وما الوظائف التي تقوم بها التقارير؟
- ٢- تكلم عن أنواع التقارير من حيث:
 - أ- الغرض منها .
 - ب- فترة إعدادها .
 - ج- خطة سيرها
- ٣- ما الشروط الواجب مراعاتها عند إعداد التقارير؟
- ٤- تكلم باختصار عن الخطوات التي عليك اتباعها عند إعداد تقرير.
- ٥- إذا طلب منك إعداد تقرير مطول، ما الأجزاء التي عليك تضمينها في هذا التقرير؟

الفصل السادس السكـرتارية

«السكرتارية»

المفهوم العام لعنى السكرتارية والسكرتير:

تعني كلمة سكرتارية ذلك الفرع من فروع الإدارة الذي يتناول إنجاز الأعمال المكتبية في المنظمة (أو المشروع) بأعلى قدر من الكفاية. كما يمكن تعريف السكرتارية بأنها مجموعة الأجهزة المعاونة للوحدات التنظيمية الرئيسية الواقعة تحقيقاً لأهداف المنظمة أو المشروع.

وتعني كلمة سكرتير الموظف الذي يعاون أحد الرؤساء ويتمتع بالثقة التامة لهذا الرئيس ويقوم ببعض الأعمال الهامة والسرية ويرتب المواعيد للرئيس ويستقبل الزوار والمراجعين ويتلقى المكالمات الهاتفية ويحفظ الأوراق والمستندات والملفات ويساعد الرئيس في تحرير الرسائل وإعداد التقارير، فهو بذلك همزة الوصل بين المنظمة وجمهورها بشكل عام.

إن دور السكرتير يختلف باختلاف موقعه على الهيكل التنظيمي للمنظمة وطبيعة عمل تلك المنظمة التي يعمل فيها وفيما يلي نماذج لمختلف أنواع السكرتارية:

١- سكرتر عام (أو أمين عام): وتطلق على الوظائف التي تقع في المستويات العليا من التنظيم، وبمعنى آخر فإن السكرتير أو الأمين العام يملك السلطة أو الحق في التصرف وإصدار القرارات وإعطاء الأوامر، ومثال على ذلك سكرتير عام الأمم المتحدة وأمين عام جامعة الدول العربية.

٢- سكرتير (أو مستشار): وتطلق على بعض الوظائف الاستشارية التي ترتبط بالنصح والإرشاد والمساعدة والتوصية والاقتراحات دون حق إصدار الأوامر والتعليمات والرقابة. وبهذا تقتصر مهمة أصحاب السلطة الاستشارية على تقديم الاقتراحات لأصحاب السلطة التنفيذية دون إلزامهم بها ولكن إرشاداً لهم، وعليه فإن أصحاب السلطة الاستشارية ليس لهم سلطة في اتخاذ القرارات أو إقرار السياسات أو إعطاء الأوامر وإنما تقوم بإجراء الدراسات والبحوث في مجالات عديدة تقدم على إثرها التوصيات والاقتراحات والمشورة

والرأي للسلطة التنفيذية. وقد يكون صاحب السلطة الاستشارية فرد (مثل: سكرتير، أو مستشار قانوني، أو مستشار إداري ... إلخ) وقد يكون مجموعة من الأفراد (مثل: لجان وحدات التنظيم والإدارة، مراكز الأبحاث، مركز التنمية ... إلخ) ومثال على ذلك سكرتير (أو مستشار) الرئيس للشؤون الخارجية أو الشؤون الصحية أو الشؤون الأمنية وغيرها.

٣- سكرتير بمعنى وزير: وقد بلغ من أهمية مدلول تعبير السكرتير أن الوزراء يسمون في بعض البلدان بلفظ سكرتير، كما يطلق هذا التعبير على وكلاء الوزارات مثل الأمين العام لوزارة التربية والتعليم في الأردن.

٤- سكرتير بمعنى موظف، أو مسؤول كبير: فهناك تسميات أخذت بها وزارات الخارجية فكلمة سكرتير تدل على رتبة الموظف في الوزارة مثل: سكرتير أول، سكرتير ثاني، ... وسكرتير رئاسة الوزراء وسكرتير مجلس النواب (وهو ليس نائباً أو ممثلاً للشعب).

٥- سكرتير إداري: ونعني هنا بأنه ذلك الموظف الإداري الذي يساعد أحد المسؤولين ويتمتع بثقته ويقوم بحفظ السجلات والمراسلات وغيرها من الأعمال المكتبية، ومن الأمثلة على هذا النوع سكرتير رئيس القسم، مدير الدائرة، سكرتير مدير الشؤون التعليمية سكرتير مدير الجامعة ... إلخ.

ومهما يكن موقع السكرتير في الهيكل التنظيمي فإننا نستنتج أن الاهتمام بالسكرتارية زاد كوسيلة وأداة اتصال لتحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة أو المشروع، وذلك لما تؤديه من أعمال أساسية تعتمد على قدرات فردية وجماعية واستخدام أحدث التقنيات التي تيسر أداء الخدمة مع السرعة في الإنجاز والكفاءة في الإنتاج.

وللوصول إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة أو المشروع ظهرت الحاجة إلى تنظيم مهام السكرتارية وتقسيم أعمالها بين الأفراد من ذوي الكفاءات المؤهلة المدربة القادرة على استخدام التقنيات المتخصصة، وسنعرض في الجزء التالي الأعمال العامة للسكرتارية.

أهم أعمال السكرتارية:

١- تحرير الرسائل والذكرات:

يقوم السكرتير بطباعة رسائل المدير عند حصوله على المعلومات منه عن طريق قيام المدير بكتابة المسودة أو بطريقة الاختزال أو التسجيل المباشر لمعلومات من الحديث والنقاش باستعمال المدير جهاز التسجيل حيث يقوم المدير بتسجيل مراسلاته في أي وقت يشاء وفي ساعات فراغه ثم يقوم السكرتير بطباعة محتويات الشريط باستخدام جهاز يسمى الطباعة السمعية أو السماع من التسجيل والطباعة مباشرة.

٢- النسخ والتصوير:

يقوم السكرتير في العديد من المكاتب بهمة النسخ والتصوير للمستندات والرسائل الواردة والصادرة للمكتب وذلك عندما يطلب منه عدة نسخ من الأصل الواحد.

٣- تلقي المكالمات الهاتفية:

إن للدور الذي يلعبه السكرتير في معالجة المكالمات الواردة والصادرة عن المنظمة أثراً كبيراً على كفاءتها ومستوى الخدمات التي تؤديها، لذا فالسكرتير الجيد هو الذي يحسن استقبال ونقل المكالمات الهاتفية لأنه يكون خير ممثل للمدير والمنظمة التي يمثلها، فهو يتلقى المكالمات الهاتفية ويحجب عليها ويعطي المعلومات الضرورية والمتفق عليها مع المدير كما يحول المكالمات الأخرى لبقية الموظفين لإعطاء المعلومات التي لا يستطيع إعطاءها، كما يحول المكالمات الهامة للمدير ليحجب عليها. كل ذلك من أجل تحرير المدير من الإجابات الروتينية التي تستنفذ الكثير من الوقت والجهد.

وحتى يستطيع السكرتير أن يجيد دوره فعليه أن يلتزم بقواعد وآداب من أهمها ما يلي:

أ- الإجابة الفورية لدى سماع جرس الهاتف دون أن يجعل المتحدث ينتظر طويلاً، معلناً اسم المنظمة واسم المكتب الذي يمثله وذلك بصوت مسموع وروح مرحة وذلك بعد تقديم التحية للمتحدث.

ب- الابتعاد بقدر الإمكان عن التحايا الكثيرة والمبالغ فيها.

ج- الإصغاء إلى المتحدث جيداً.

د- الإقلال ما أمكن من إجراء المكالمات الخاصة والشخصية ما لم تكن ذات صفة ضرورية ومستعجلة.

هـ- إعطاء المعلومات المطلوبة بكل لطف ومجاملة، وإذا كان المدير غير موجود يعطي المتحدث أكثر من بديل، إما كتابة رسالة للمدير أو التحويل لشخص آخر أو الاتصال مرة أخرى.

و- تناول وإسك سماع الهاتف باليد اليسرى لتمكين السكرتير من الكتابة باليد اليمنى، أو العكس في حالة الكتابة باليد اليسرى.

ز- عدم تشجيع الأصدقاء أو الأقرباء.... إلخ على الاتصال أثناء العمل لأن ذلك يضيع الكثير من الوقت ويعيق السكرتير عن تلبية طلبات الإدارات والأقسام في الاتصال بالمدير.

ح- معرفة السكرتير أماكن وجود المدير في المنظمة أو في خارجها أثناء غيابه عن مكتبه ليتمكن من تحويل المكالمات الهامة والاضطرارية إليه أو التصرف وفقاً لما هو متفق بينهما.

ط- الاحتفاظ بأحدث الأدلة والنماذج التي تصدرها مصلحة الهاتف أو المنظمة، وكذلك الاحتفاظ بدليل خاص بالأرقام التي يتكرر طلبها ويكثر الاتصال بها ووضع ذلك الدليل في متناول اليد للوصول إليه بسهولة ويسر.

ي- أن يكون السكرتير خير مساعد للمدير وذلك بالإسراع بطلب الأشخاص للمدير دون إبطاء، أو تزويد المدير بالمعلومات التي طلبها منه.

ك- تسجيل الإشارات والرسائل الهاتفية الواردة أثناء غياب المدير على نماذج وسجلات خاصة وإبلاغ المدير بها لدى عودته إلى مكتبه.

٤- معالجة البريد الوارد والصادر:

يعتبر البريد من المرافق الحيوية التي تزود المنظمة بالمعلومات المتدفقة من المنظمات التي تتعامل معها من جهة وتوصيل المعلومات من خلاله لتلك المنظمة من جهة أخرى. لذا فالغاية بتنظيم معالجة البريد الوارد إلى المنظمة تنظيماً سليماً يضمن اتخاذ القرار الملائم بشأن كل مكاتبة ترد إليها. وتنظيم معالجة البريد الصادر من المنظمة للتأكد من أن كل مكاتبة تخرج من الإدارات المختلفة تعبر عن وجهة نظر المنظمة وتكون عاملاً من عوامل إعلان كفاية المنظمة.

٥- معالجة المعلومات:

تعتبر المعلومات من أهم مقومات اتخاذ القرارات، حيث تتوقف دقة القرار على طبيعة ما يتوافر للمدير من معلومات. وقد ارتبط الاهتمام بالسعي نحو التحول عن أسلوب التجربة والخطأ إلى أسلوب المخاطرة المحسوبة، ويحلو للبعض الآن تسمية عصرنا بعصر المعلومات بينما المعلومات من الظواهر التي صاحبت الإنسان في مختلف العصور. وربما كان مرد ذلك إلى ما اكتسبته المعلومات في عصرنا الحاضر من أبعاد جديدة نتجت عما سمي بتفجر المعلومات، فضلاً عما حدث من تطور هائل في سبيل الاتصال، وارتفاع حدة التنافس بين الشركات في القطاع الخاص، وبروز المعلومات كعنصر أساسي في التنافس نتيجة أهميتها في كفاءة قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات وضمان القرارات السليمة.

ونظراً لأهمية المعلومات في اتخاذ القرارات وحتى يمكن تحقيق الفوائد المرجوة منها في ضمان القرارات السليمة فإن دور السكرتير في معالجة المعلومات في المكتب لا بد أن يكون فعالاً في حفظ هذه المعلومات واستخدامها في وقت الحاجة، لذا لا بد من إتقان الأمور التالية:

- أ- أن يتقن مهارة الفهرسة وإعداد القوائم الهجائية اللازمة للمكتب مثل أسماء الموظفين أو الموردين أو الزبائن.. كما يجب أن يحسن إعداد بطاقات الفهرسة وإتقان استعمال معدات الفهرست مثل: الأدراج الصغيرة وفهرس السجل وفهرس البطاقات وفهرس الدوار.
- ب- أن يتقن تصنيف المعلومات حسب الطرق المتبعة في التصنيف.

ج- أن يتقن استخدام المعدات الحديثة لحفظ المعلومات.

د- أن يتقن السكرتير أساليب متابعة الملفات وجمعها من الدوائر المختلفة للمكتب وحفظها وصيانتها من التلف، إضافة إلى استخراجها من الأدراج حين الطلب بأسرع وقت وأقل جهد ممكن حيث تقاس كفاءة السكرتير في كثير من الأحيان بالزمن الذي يحتاجه لاستخراج معلومات يطلبها المدير، وطبعاً كلما قل هذا الزمن دل ذلك على كفاءة نظام الحفظ للمعلومات والملفات التي يتبعها السكرتير وبالتالي كفاءة السكرتير.

هـ- أن يتقن السكرتير استخدام الأجهزة الحديثة للمعلومات مثل الحفظ في الميكروفيلم والحاسب الآلي، لأن استخدام الحاسب مثلاً أخذ في الانتشار السريع. وقد ظهرت أجهزة متطورة وصغيرة جداً بحيث يستطيع أي مكتب مهما صغر اقتناء هذا الجهاز.

6- مهارة تحديد المواعيد والاستقبال:

عندما لا يكون في المنظمة قسماً خاصاً للعلاقات العامة فإن السكرتير هو ضابط العلاقات العامة وهو الصورة التي تعكس سمعة وشهرة المنظمة لدى الجمهور، فمن مسؤوليات السكرتير استقبال المراجعين والزوار الذين يرغبون في مقابلة المدير أو الإدارات الأخرى في المنظمة. ومن مهام السكرتير الناجح محاولة حل مشكلات بعض هؤلاء الزوار أو إجابة مطالبهم المشروعة دون الحاجة لعرضها على المدير توفيراً لوقته وجهده أو إحالة ذوي المصالح إلى جهات الاختصاص في المنظمة للنظر في مطالبهم.

أما بالنسبة لتنظيم وقت المدير فإن السكرتير الماهر يقوم بإعداد سجل خاص لارتباطات المدير وللمواعيد يحدد فيها أسماء الزوار والمراجعين الذين يودون مقابلة المدير حسب الأولوية وكذلك إشعار «أو تذكير» المدير بالمواعيد والارتباطات الهامة (مثل: موعد اجتماع هام، موعد وصول شخصية هامة... إلخ) قبلها بوقت كاف. بالإضافة إلى ذلك فإن السكرتير الناجح يحاول أن يحدد وقتاً خالياً من المواعيد لراحة المدير وللحالات الطارئة التي تستدعي مقابلة المدير من قبل بعض الأشخاص دون موعد مسبق، ومن المهارات المطلوبة للسكرتير في الاستقبال والمواعيد ما يلي:

أ- تحديد المواعيد مسبقاً واستعمال سجل المواعيد.

- ب- الاتفاق مع المدير مسبقاً على كيفية استقبال المراجعين والزوار.
- ج- أن يحسن السكرتير معاملة المراجعين والزوار وذلك وفق أصول الكياسة واللطف والمجاملة والاحترام المتبادل.
- د- أن يحسن الاعتذار عند انشغال المدير وعدم تمكنه من مقابلة المراجعين.

السمات الشخصية للسكرتير الناجح:

- تفهم العمل، واستيعاب تفاصيله.
- اللباقة، والقدرة على التصرف في المواقف المختلفة.
- القدرة على التنبؤ بما يدور في ذهن المدير.
- تقدير أهمية العمل والإيمان به.
- القدرة على الاستمرار في العمل ومتابعته حتى يتم إنجازه.
- القدرة على تخطيط العمل، بحيث يتم إنجازه في الوقت المحدد.
- الاعتماد على النفس، والقدرة على تحمل المسؤولية.
- الإيمان برسالة المنظمة وأهدافها، والعمل على تحقيقها بأمانة.
- القدرة على الاحتفاظ بالأسرار، وعدم إذاعتها أو نشرها.
- العناية بالمظهر وحسن الهندام، دون مبالغة.
- الطلاقة في التعبير، وحسن الاستماع، مع الإجابة الملائمة.
- تعدد الميول والاهتمامات، وسعة الأفق.
- القدرة على التعامل مع الآخرين والتسامح، وتكوين الصداقات.
- الثبات الانفعالي، والاتزان،
- سرعة البديهة، والمرونة لمواجهة المواقف الطارئة.

أنواع السكرتارية

أولاً: السكرتارية الخاصة:

تعني السكرتارية الخاصة مجموعة الأعمال والمهارات التي يقوم بها شخص (أو أشخاص) لتساعد المدير في تأدية مهامه بكفاية وفاعلية. ولما كان موقع هذا الشخص (أو الأشخاص) التنظيمي قريب جداً وعلى صلة وثيقة بالمدير وبأعماله وأسرارها كانت التسمية سكرتيراً خاصاً أو «مدير مكتب مدير المنظمة». ومن الأمور الهامة التي يجب أن ننوه إليها هنا هو أن نجاح مدير المنظمة في تأدية مهام عمله يعتمد إلى حد كبير على درجة كفاية وفاعلية السكرتير بالقيام بمهام عمله.

ونظراً لأهمية الدور الذي يلعبه السكرتير في نجاح مدير المنظمة في تأدية مهام عمله فإنه من المهم جداً التعرف على سلوكيات السكرتير الإيجابية والسلبية غير المستحبة أولاً ثم عرض مهامه وواجباته ثانياً.

سلوكيات السكرتير الخاص:

ذكرنا في السابق أهمية السكرتير باعتباره همزة وصل بين مدير المنظمة ومروؤوسيه وبين الإدارة والأقسام الأخرى، وبين المكتب والجمهور الخارجي. والسكرتير عامل مساعد في نجاح المدير في تأديته لمهام عمله لأنه يعتمد عليه في الاتصال بين الإدارة والموظفين وتنظيم اللقاءات الفردية والاجتماعات وفي تقديم التقارير الواردة من الأقسام والإدارات إلى المدير. والسكرتير الكفاء يمكن أن يرتقي في عمله ليصبح سكرتيراً تنفيذياً يساهم في عملية اتخاذ القرارات في المكتب من خلال تزويد المدير بالمعلومات التي يركز عليها موقف المدير من موضوع ما.

فجراح السكرتير يعتمد كثيراً على سلوكياته، الأمر الذي يتطلب منا معرفة سلوكيات السكرتير

الإيجابية المستحبة وسلوكيات السكرتير السلبية غير المستحبة حتى نميز بينهما ويمكن تلخيص سلوكيات السكرتير الإيجابية والسلبية كالتالي:

١- سلوكيات السكرتير الخاص الإيجابية المستحبة:

- المواظبة على الحضور في المواعيد الرسمية واستعداده للحضور في غير المواعيد الرسمية.
- الاعتناء بما يوكل إليه من أعمال.
- الاعتناء بالمظهر في غير تكلف.
- الاهتمام بحفظ السجلات بالطرق الحديثة.
- إعادة وضع المراجع والملفات في أماكنها مباشرة بعد الانتهاء منها.
- عدم الانصراف قبل استئذان الرئيس.
- حسن معاملة الغير وأن يضع نصب عينيه المبدأ القائل: «عامل الناس بما تحب أن يعاملوك به».
- عدم المحاباة، والصدق في الحديث والوفاء بما يعد به.
- توجيه التحية المناسبة إلى من يلقاه بلطف وتآدب في الوقت المناسب.
- إظهار الاهتمام والجدية لمن يلجأ إليه سواء في مشكلة، أو طالباً للنصح والمعونة.
- يجب أن يسمع السكرتير أكثر مما يتكلم.
- إذا رفض رأياً فإنما يرفضه بلباقة وود.
- يتذكر أسماء الأشخاص عند لقائهم ويكثر من استخدامها عند الحديث معهم مما يشعرهم بالتقرب منهم.
- استخدام الأدوات والمعدات المكتبية بكفاية.
- تحمسه لتنفيذ الأعمال التي يؤمن بأهميتها وضرورة تنفيذها.
- الاكتساب الدائم لخبرات الغير، وتجديد معلوماته ومهاراته بصفة مستمرة.
- استغلال وقته استغلالاً أمثل، وأن يفضل الأهم عن المهم وهكذا.

٢- سلوكيات السكرتير الخاص السلبية غير المستحبة:

- عدم الاعتناء بالمظهر الشخصي أو الإفراط في التأنق في الملابس بطريقة تلفت الأنظار.
- التصنع في السير أو الجلسة أو الحركات بصفة عامة.
- التحدث بصفة مستمرة عن نفسه وعن عمله وعائلته مما يبعث الملل في نفس المستمع.
- التحدث بصوت مرتفع مفتعل يدل على الغطرسة ظناً منه أن ذلك يرفع من شأنه في نظر محدثه ولكن يحدث العكس تماماً.
- تعمد عدم الوضوح في الكلام وذلك بالإسراع فيه بطريقة تتلشى فيه بعض الحروف فلا يفهم لها معنى.
- محاولته مقاطعة الغير أثناء الحديث.
- عدم الاكتراث بمصالح الآخرين.
- الانطواء على النفس.
- تعوده التسويف بعدم إنجاز ما يوكل إليه من عمل مباشر.
- إزعاجه لمن يتعاملون معه بكثرة توجيه الأسئلة الاستفسارية إليهم دون أن يحاول تفهم إجاباتهم.
- تدخله في أعمال الآخرين بقصد تأخيرهم في تأدية أعمالهم.
- تعوده تقديم اعتذارات عن الأخطاء التي يرتكبها في عمله دون أن يعمل على عدم تكرارها.
- عدم العناية بالعمل الذي يكلفه على الوجه الأكمل.
- طلبه إلى رئيسه تكرار التعليمات التي يلقيها عليه أكثر من مرة.
- استعانته بصفة مستمرة بالإدارات واستعارته الآلات المكتبية من الزملاء وترك أدواته وآلاته غير صالحة للاستخدام دون إصلاح أو صيانة.

ثانياً: السكرتارية العامة

السكرتير العام هو الشخص أو الأشخاص أو الوحدة الإدارية التي تقوم بإنجاز أعمال السكرتارية العامة للمنظمة ككل، وتختلف أنشطة السكرتارية العامة باختلاف المنظمة وطبيعة عملها وحجمها، ولكن هناك شبه اتفاق حول أنشطة السكرتارية العامة بشكل عام تدور حول معالجة البريد الوارد والصادر وعمليات النسخ والحفظ والتصنيف والفهرسة والإشراف على ترتيب مكاتب الموظفين وتنسيق الحجرات بما يظهرها في أحسن شكل وتأثير المكاتب والتجهيزات المكتبية وتوزيع المكاتب والأثاث وصيانتها. كما يمكن أن يدخل ضمن أنشطة السكرتارية العامة عمليات حضور وانصراف العاملين وتسجيل مواعيد الحضور والانصراف في كشوف وتفريغها وتقديم تقارير يومية للجهات المعنية في المنظمة لاتخاذ الإجراءات اللازمة بهذا الخصوص. وقد نجد بعض أنشطة أخرى تدخل في إطار اختصاصات السكرتارية العامة في بعض المنظمات دون غيرها، كأن تختص السكرتارية العامة بالإشراف على الاستعلامات والاستقبال وحضور جلسات الإدارة وحركة المواصلات في المنظمة والاتصالات الهاتفية (مثل: مقسم الهاتف والهواتف المتصلة به داخل المنظمة والتلكس والتلبرنتر والانتركوم) والاتصالات المكتبية (مثل: المراسلات الداخلية والخارجية والمذكرات والتقارير).

ثالثاً: السكرتارية المتخصصة

نتيجة لزيادة حجم المنظمات واتساع أعمالها وتشعب اختصاصات القائمين عليها، وصعوبة وتنوع المشاكل التي تواجه الرئيس الإداري، والميل إلى التخصص في كثير من المجالات في الوقت الحاضر واتساع استخدام البحوث العملية في كثير من الأمور، بدأ الاتجاه في السنوات الأخيرة إلى استعانة الرؤساء بمعاونين لهم من ذوي الخبرات والمؤهلات العلمية في مجال عمل المنظمة مما أدى بالتالي إلى التوسع في إعداد أفراد متخصصين في أعمال السكرتارية التي تعمل في مجالات دقيقة، وقد أدت هذه الزيادة في الاتجاه إلى التخصص إلى ميل الرئيس الإداري إلى الالتجاء إلى الخبراء والمتخصصين لإبداء الرأي فيما يدخل في حقل اختصاصاتهم وتقع على

عائق هؤلاء دراسة التنظيم الإداري ووضع الهياكل التنظيمية الجديدة لتتمشى مع التطورات المتواصلة المستمرة. فأصبحت السكرتارية المتخصصة في المنظمة تقوم بهذه المهام الفنية والاستشارية المتخصصة التي توكل إليهم في إطار تخصصاتهم عن طريق البحث والدراسة والعرض على الرئيس، وتطلق على القائمين بمهام هذه الوظائف لفظة «سكرتير» وفقاً لتخصصه. ومن الأمثلة على أنواع السكرتارية المتخصصة: السكرتارية الفنية التي مجالها مكاتب رؤساء الأجهزة في المنظمات المختلفة (مثل: سكرتير الوزير لشؤون المستشفيات، سكرتير الوزير لشؤون التعليم التجاري... سكرتير الوزير للأبحاث...) والسكرتارية القانونية التي مجالها الأمور القانونية والحقوقية، والسكرتارية الصحفية والتي مجالها قراءة الصحف والمجلات وقطع المقالات التي لها علاقة بعمل المنظمة، وسكرتارية المعلومات والتي والتي مجالها تجميع الإحصائيات والبيانات في مختلف نشاط المنظمة، والسكرتارية الطبية والتي مجالها عيادات الأطباء والمستشفيات العامة والخاصة، السكرتارية التعليمية والتي مجالها الجامعات والكليات والمدارس وغيرها من معاهد ومراكز تعليمية، والسكرتارية الفندقية والتي مجالها في الفنادق الكبرى.. بالإضافة إلى الكثير من أنواع السكرتارية المتخصصة التي تفرضها ظروف المنظمة وطبيعة أعمالها مثل السكرتارية البرلمانية، والسكرتارية العسكرية وغيرها.

وكلمة أخيرة يمكن أن يقال هنا بأن السكرتارية المتخصصة لا تتوقف على عمل شخص واحد وإنما تشمل أعمال أشخاص عديدين يطلق عليها وحدات استشارية (مثل: وحدات التنظيم وأساليب العمل، والإدارة القانونية، والإدارة المالية، إدارة شؤون الموظفين) واللجان الاستشارية التي يستعان بها على دراسة الموضوعات التخصصية حيث يشترك فيها الفنيون والمتخصصون. والآن سوف نقوم باستعراض نوعين من أنواع السكرتارية المتخصصة بإيجاز:

١- السكرتارية الفنية:

تطلق كلمة «سكرتير فني» على المستشار الفني أو الشخص الذي يقوم بدراسة المشكلات الفنية التي تعرض على مدير المنظمة التي تعمل فيها ويعد تقريراً بذلك يعرضه على المدير. ويقتصر

عمل السكرتير الفني (أو المستشار) على تقديم النصح والإرشاد إلى الرئيس الإداري، وليست له صلاحية إعطاء الأوامر للموظفين ولا اتخاذ القرارات. وبمعنى آخر فإنه لا سلطة تنفيذية لديه، فهو يقدم الاقتراحات والتوصيات إلى الرئيس الإداري فإذا اقتنع الرئيس الإداري بأهمية ووجاهة مقترحاته وتوصياته، فإنه يتبناها ويأمر بتنفيذها.

ومن أهم الأعمال التي تقوم بها السكرتارية الفنية ما يلي:

- القيام بدراسة الموضوعات الواردة لمكتب الرئيس في الموضوعات التخصصية التي يتوفر له فيها دراية فنية عميقة ومتخصصة، وإعداد دراسة متخصصة حولها.
- إعداد الدراسات والتقارير والمذكرات في المواضيع التي تحال إليه من رئيسه.
- التخطيط للمستقبل فيما يتعلق بتطوير أعمال المنظمة وزيادة الإنتاجية ورفع كفاءة الموظفين.
- دراسة المشكلات الفنية المحضة مثل هندسة الإنتاج أو هندسة المناجم أو أية أمور هندسية أخرى.

٢- مدير المكتب:

يعتبر السكرتير المتخصص أميناً للمكتب فيقوم بأعمال متعددة ومتشعبة في مكتب أحد الوزراء أو وكلاء الوزارة أو رؤساء مجالس في الشركات أو المؤسسات أو الجمعيات أو غيرها من المنظمات الإدارية.

ومن المهمات التي يقوم بها مدير المكتب ما يلي:

- يتلقى التعليمات والقرارات الإدارية من المدير ويعمل على تنفيذها من خلال اتصالاته المستمرة بدوائر المنظمة.
- يطلع على المراسلات الواردة ويعرض على المدير تلك الرسائل التي تتميز بأهمية خاصة ويعالج بقية المراسلات إما بتحويلها للمتخصصين في المنظمة أو يرد عليها شخصياً.
- يشرف على إعداد الدراسات والبحوث الفنية والإدارية المتعلقة بالمنظمة من خلال تعاونه مع الفنيين والمتخصصين في المنظمة.

- يحضر الاجتماعات التي تعقد مع مديره أو رئيسه.
- يرافق المدير في المؤتمرات الصحفية ويقوم بإعداد الإجابات عن الأسئلة المطروحة للبحث والنقاش بعد أن يجمع المعلومات اللازمة للرد والإجابة.
- يقوم بمرافقة الرئيس لدى زيارته لإدارات المنظمة أو لدى سفره للخارج. كما يدون الملاحظات التي تظهر لدى تلك الزيارات ويبلغها رسمياً للجهات المختصة المعنية.

ومن أهم الآلات والمعدات المكتبية والتي يحتاجها السكرتير عند قيامه بعمله:

- ١- جهاز حاسب آلي مزود بجميع الملحقات اللازمة مثل الطابعة والماسح الضوئي وموصول بشبكة الإنترنت.
- ٢- الآلة الكاتبة اليدوية أو الكهربائية.
- ٣- آلة النسخ، وهي متعددة الأنواع مثل: آلة التصوير أو آلة الاستانسل أو آلة الأوفست ... وغيرها من آلات النسخ.
- ٤- الآلات الحاسبة والمحاسبية لمختلف أنواعها.
- ٥- أجهزة الطباعة السمعية مثل الآلة الكاتبة مع المسجل والشريط والسماعة الرأسية.
- ٦- أجهزة الإملاء المختلفة لتسجيل مراسلات المدير أو ما يدور في الاجتماعات.
- ٧- أدوات البريد المتنوعة مثل آلة طي الأوراق وإلصاق الملفات وطباعة العناوين إضافة إلى آلة دمغة الطوابع.
- ٨- أجهزة الاتصال المتنوعة مثل التلكس والتلبرنتر لإبراق الرسائل لمختلف أرجاء العالم.

أسئلة للمناقشة

- ١- ما الفرق بين (أ) السكرتارية الخاصة (ب) السكرتارية المتخصصة (ج) السكرتارية العامة؟
- ٢- تعتبر المعلومات أساساً في نجاح عملية اتخاذ القرارات التي يقوم بها المدير. ما دور السكرتير في نجاح عملية اتخاذ القرارات هذه؟
- ٣- ما أهم الفروق بين أعمال (أ) السكرتارية الفنية (ب) ومدير المكتب؟
- ٤- قارن بين سلوكيات السكرتير الخاص الإيجابية وسلوكياته السلبية غير المستحبة.
- ٥- يختلف دور السكرتير باختلاف موقعه في الهيكل التنظيمي للمنظمة وطبيعة عمل تلك المنظمة التي يعمل فيها، والمطلوب تعريف التسميات التالية أولاً ثم إعطاء أمثلة على كل واحد منها:

(أ) سكرتير عام.

(ب) سكرتير مستشار.

(ج) سكرتير بمعنى وزير.

(د) سكرتير بمعنى موظف أو مسؤول كبير.

(هـ) سكرتير إداري.

- ٦- أذكر أهم الآلات التي يحتاجها السكرتير عند قيامه بمهام عمله؟