سلسلة
أدلة الادارة
(١)

دليل
الادارة المكتبية

د. عطية حسين افندي

أستاذ الادارة العامة المساعد
جامعة القاهرة

دار النهضة العربية
القاهرة
١٩٩٧

دليل
الإدارة المكتبية

د. عطيه حسين الفدى
أستاذ الادارة العامة المساعد

تصدير

بالنظر الى التطورات الهائلة التى تحدث على مختلف المستويات وفى شتى المجالات واخذ حقائق الادارة الجديدة المرغوبة فى الاعتبار يجىء هذا الدليل كحلقة اولى فى سلسلة حلقات تضم عدة ادلة يتوقع المؤلف ان يتمكن فيها بمشيئة الله تعالى من تغطية جانب كبير من النشاط التنفيذى للادارة، وذلك كمحاولة للمساهمة فى التطوير المنشود للادارة العربية وسعيا وراء مزيد من القاء الضوء على ممارسات فى الادارة تحتاج- وان لم تكن مستحدثة- الى مزيد من الاهتمام.

وباعتباره «دليلا» فان هذا المؤلف ينحو الى التطبيقات الادارية ويتسم بالطبيعة العملية Action oriented التى يمكن ان تكون مفيدة ومساعدة للاستاذ، الخبير، المدير، رجل الاعمال والباحثين فى مجال الادارة بصفة عامة.

ويأمل المؤلف ان يكون الدليل قد جاء على نحو ما ينشد وان يجد فيه من يستخدمه الفائدة المرجوة. مع وعد بمتابعة تقديم ادلة اخرى لتغطى مجالات متنوعة مثل ادارة التفاوض، الابتكار والابداع، ادارة الطوارىء والازمات وما شاكل ذلك.

والله ولى التوفيق،،

المـــؤلف

دليل الادارة المكتبية

تمهيد

لا يمكن لاية منظمة ان تكون ناجحة وتحافظ على نجاحها الا اذا استخدمت اساليب الادارة الفعالة. والى حد كبير يتوقف تحقيق الكثير من الاهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على قدرة الادارى ومهارته.

والادارة بمعناها العام تعنى توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة فى المنظمة من اجل تحقيق هدف معين.

وقد اتفق رجال الفكر الادارى على تعريف الادارة بانها النشاط الذى يقوم به المديرون وليست بمعنى الهيئة التى تديره ويعتمد هذا التعريف على اتجاهين:

أ - تحليل العمل الذى يقوم به المدير الى عناصر أو خطوات، والخروج من ذلك الى تعريف للادارة يقوم على تفاصيل ذلك العمل أو خطواته، ويلاحظ هنا ان التعريف قاصر عن الوفاء بالغرض لاعتماده على وظائف الادارة.

ب- طبيعة الادارة وليس على وظائفها باعتبار ان الادارة نشاط متميز يتطلب التحليل والتخطيط والتحفيز والتقييم والرقابة على استخدام الموارد البشرية والمادية والتنسيق بين الجهود البشرية.

والتوسع الكبير الذى طرأ على أعمال المنظمات الحكومية ومنظمات القطاع العام ومنظمات قطاع الاعمال العام نتج عنه وجود حجم كبير من الاعمال المكتبية أى الاعمال التى تؤدى داخل المكتب، بحيث أصبحت

هذه الاعمال من الاهمية والضرورة بمكان مما يتطلب اداءها على درجة مناسبة من الجودة والا تأثرت اعمال هذه المنظمات تأثرا شديدا، ويمكن اجمال دوافع الاهتمام بالادارة المكتبية فى المجالات الآتية:

١- يعمل فى المكاتب اعداد ضخمة من الموظفين الكتابيين والمحاسبين والمشرفين والاداريين وكل منهم موكله إليه أعمال محددة يقوم بها، مما يتطلب ضرورة الرقابة على أعمال هؤلاء الموظفين وتوجيههم.

٢- اضطرار المنظمات للاحتفاظ بأنواع متعددة من السجلات الادارية والمالية والتجارية والفنية هذا بجانب الملفات بما تحويه من مستندات، وكذلك مصادر البيانات والمعلومات الاخرى والتى تعتبر ذات أهمية خاصة بالنسبة للعمل اليومى واتخاذ القرارات والتخطيط.

٣- أدى كبر حجم المنظمات وزيادة عدد العاملين بها وتعدد مستوياتهم الادارية وتباعد الادارات والفروع مكانيا الى استخدام الاتصالات المكتوبة أكثر من إستخدامهم للاتصال الشفوى مثل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والمراسلات، كما أدى إلى استخدام أنواع متعددة من النماذج.

٤- أصبح العمل المكتبى ملازما لأى نوع من الأعمال سواء فى مجال الخدمات أو الانتاج أو المال وبحيث أصبح جزءا لا يمكن فصله.

٥- أن بعض الرؤساء الفنيين فى ادارات البيع والشراء والانتاج يوجه كل اهتمامه الى النواحى الفنية المتخصصة، ولا يعطى نفس الاهتمام

للنواحى المكتبية من انشاء السجلات وترتيب البيانات وتنميتها وتحديثها وادارة الوقت وتنظيم الاجتماعات الفعالة وما شاكل مما يؤثر تأثيرا سيئا على العمل بصفة عامة.

وتعمل الادارة المكتبية فى ثلاثة مجالات أساسية هى:

١- المجال البشرى من حيث كونها تسعى للسيطرة على الافراد والتنسيق بينهم واستغلال جميع الامكانيات المتاحة.

٢- مجال العمل أى ما يؤدى من أعمال، وطرق اداء العمل، ومستوى الأداء وترتيبات الأداء.

٣- مجال الادوات والمعدات والخامات وكيفية الافادة منها على أحسن وجه وكذلك أماكن العمل.

ويلاحظ أن اهمية هذه المجالات الثلاثة تكمن فى ضرورتها لتسيير العمل فى مختلف الانشطة التى تتم فى المنظمة.

وغنى عن البيان ان كلمة (مكتب) إنها تعنى المكان الذى تمارس فيه المهام الادارية.

ان ادارة المكاتب علم حديث مرتبط بالمبادىء الاساسية للادارة العلمية والتى تعنى تنسيق جهود الأفراد لتحقيق أهداف محددة بأعلى جودة وأقل تكلفة وفى أقصر وقت ممكن.

فى هذا السياق نقدم هذا الدليل لأهم عناصر الادوات المكتبية آملين ان يجد فيه المديرون ما يساعدهم على اداء اعمالهم بكفاءة اعلى وفعالية أكبر.

ويتضمن الدليل الاسس العلمية والمهارات الرئيسية والقواعد المنظمة لما يلى:

(١) ادارة الوقت: منهج متطور للنجاح.

(٢) الوصايا العشر للاتصال الجيد.

(٣) الاجتماعات : كيف نجعلها ناجحة؟

(٤) التقارير الادارية.

(٥) مواجهة مشكلة التضخم الورقى.

(٦) التوثيق وخدمات المعلومات.

(٧) تصميم النماذج والرقابة عليها.

[١] ادارة الوقت: منهج متطور للنجاح.

(اذا كنت تشعر بنقص في الوقت اثناء عملك، فهذا مؤشر بأن مهاراتك الادارية تتجه نحو العدم).

تتعدد تعريفات الادارة بدءاً من تعريف تايلور F.W. Taylor وحتى الوقت الراهن لكنها بصفة عامة تدور وتتركز حول انجاز الأعمال بشكل منسق ومنظم وفعال وتحقيق الأهداف بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، وهذا ما يتطلب استغلالا جيدا وفعالا لكل الطاقات والامكانيات المتاحة للمنظمة ويأتى الوقت ضمن هذه الامكانيات بل فى مقدمتها.

وتأتى دراسة ادارة الوقت من منطلق كيفية تحقيق الاستغلال الأمثل أو الأكثر فعالية للوقت وليس تغييره أو تعديله أو تطويره فهذا غير ممكن ونحن حين نتحدث عن الاستغلال الأمثل للوقت فاننا فى واقع الامر نتحدث عن الاستفادة من الموارد البشرية والمالية والادارية ضمن هذا الوقت وذلك بكفاءة وفعالية، ذلك أننا اذا لم نكن قادرين على إدارة الوقت فلن نستطيع ادارة أى شيء آخر.

إن معظم افكار ادارة الوقت بديهية ولكنها ليست شائعة والعديد من الدراسات كتب حول موضوع ادارة الوقت والكثير منها يحتوى على توصيات متشابهة للحفاظ على هذا المورد الحيوى الفريد لكن المطلوب الآن هو جمع هذه الأفكار والاقتراحات المبعثرة وتكوينها فى نظام مفيد لادارة الوقت.

وأهم هدف نسعى الى تحقيقه من ادارة الوقت هو ان يجد الادارى لنفسه وقتا أكبر تحت تصرفه، فادارة الوقت لا تقدم حلولا للمشكلات

الادارية وإنما هى توجد الوقت الخاص الذى يمكن للمدير خلاله ان يجد الحلول ويخطط للمستقبل ويقيم الأداء.

وادارة الوقت تعنى ادارة الذات وادارة شئون الوظيفة بما يكفل الحصول على النتائج المحددة فى الوقت المتاح.

ونختتم هنا بالاشارة الى قانون «باركسنون» والذى يؤكد أن العمل يتمدد لكى يملأ الوقت المتاح أو المخصص لاتمامه فالشخص المشغول جدا هو الشخص الذى لديه فائض من الوقت، وأن ظاهرة «الانشغال» فى العمل لا يمكن أن تعتبر تفانيا من الادارى واداء جيداً له ومميزا، ولكنها تعبر عن تدنى مستوى ادارته وسوء استغلال الوقت المحدد له.

ورغم أن الوقت مورد فريد ، ورغم خصائصه التى تميزه عن غيره من الموارد الا أنه يمكن سرقته، واللصوص الذين يسرقون الوقت هم:

- الذين يذهبون الى العمل متأخرين وينصرفون مبكرا.
- الذين يضيعون بعض الوقت فى تناول الطعام اثناء العمل.
- الذين يتحدثون فى المكتب عن أخبار الكرة وسيرة الآخرين.
- الذين يعملون ببطء من أجل الحصول على أجر اضافى.
- الذين يقرأون الصحف أو يحلون مسابقات الكلمات المتقاطعة اثناء ساعات العمل.
- الذين يسرحون أو ينامون فى مواعيد العمل الرسمية.
- الذين يستغلون التليفونات خلال ساعات العمل بمكالمات شخصية أو عائلية.
- الذى يستغلون ساعات العمل فى أداء بعض المهام الشخصية.

- الذين يضيعون وقت العمل فى اجتماعات لا فائدة منها.
- الذين يتجولون بين المكاتب للثرثرة مع الآخرين.

مضيعات الوقت.

تتعدد الدراسات فى شأن مضيعات الوقت، فمن دراسة أجراها مايكل ليوف أستاذ الادارة بجامعة نيوأورليانز ومؤلف كتاب «اعمل بذكاء» شملت مجموعات من الاداريين من ١٤ دولة تبين أن أهم مضيعات الوقت هى:

١- المعوقات الهاتفية.
٢- الزوار غير المتوقعين.
٣- الاجتماعات المجدولة وغير المجدولة.
٤- الأزمـــات.
٥- عدم وجود أهداف وأوليات ومواعيد للانجاز.
٦- مكاتب مزدحمة وعدم تنظيم شخصى.
٧- تفويض غير فعال وتدخل فى الروتين والتفاصيل.
٨- محاولة انجاز الكثير بسرعة وتقدير الوقت اللازم بدون واقعية.
١٠- عدم وجود أو عدم وضوح الاتصالات أو الارشادات.
١١- التردد والتأجيل أو التسويف.
١٢- عدم القدرة على قول «لا».
١٣- مسؤولية وسلطة مضطربة.
١٤- ترك المهام قبل انجازها.
١٥- نقص الانضباط الذاتى.

أما «بيتردركر» فقد حدد العوامل التى تؤدى الى ضياع الوقت فى الآتى:

١- سوءة الادارة وعدم كفاية التنظيم فالادارة السيئة تؤدى الى ضياع وقت العديد من العاملين وبخاصة وقت المدير. ومن مظاهرها تكرار حدوث الازمات سنة بعد أخرى.

٢- تضخم عدد العاملين . حيث تؤدى زيادة العاملين عن الحد المناسب الى ضياع الوقت، لأن الناس يحبون أن يجتمعوا بعضهم مع بعض ويتبادلوا الزيارات والاحاديث.

ويقول «دركر» ان المدير الذى يقضى أكثر من (١٠٪) من وقته فى حل مشكلات العلاقات الانسانية والنزاعات بين العاملين يكون لديه عدد فائض منهم. فالعدد الزائد عن الحاجة لا يكون عاطلا عن العمل فحسب، بل يؤدى إلى إعاقة الآخرين عن أداء اعمالهم واضاعة أوقاتهم، وذلك بسبب زيادة فرص الاحتكاك والتفاعل الاجتماعى بينهم.

٣- زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول. ان الاجتماعات مكلفة من حيث الوقت والجهد والمال، وبالتالى ، يجب على المدير ان يحرص على تقليل عدد الاجتماعات الى الحد الادنى.

كما عليه أن لا يدعو للمشاركة فيها الا الأشخاص المعنيين فقط، فضلا عن أن عليه أن يتعلم فن ادارة الاجتماعات.

٤- عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال، تشكل المعلومات حجر

الزاوية فى عمل المدير ، وبالتالى فقد يضيع وقت كبير نتيجة لتأخر وصول المعلومات أو نتيجة لوصول معلومات غير دقيقة.

٥- الزيارة المفاجئة، والاجتماعات غير الناجحة ، والتردد فى اتخاذ القرارات، والخوف من ارتكاب الاخطاء، والتفويض غير الصحيح ، وسوء ترتيب الاولويات، و(المقاطعات) أثناء العمل والمجاملات والتفاعل الاجتماعى داخل المنظمة.

٦- المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد، وقراءة الصحف والمجلات.

٧- البدء فى تنفيذ أية مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها والانتقال الى مهمة جديدة قبل انجاز المهمة السابقة، والاهتمام بالمسائل الروتينية قليلة الأهمية.

الادارة الفعالة للوقت.

يمكن تلخيص اهم خصائص اكثر الاداريين فعالية فى الآتى:

- القدرة على التنفيذ الفورى ، اذ أن ٨٠٪ من الأعمال الواردة الى مكتب الادارى تتم معالجتها فوراً.
- القدرة على التفويض، فالادارى الجيد يحيط نفسه بموظفين أكفاء.
- الرغبة فى القيام بدعم وتشجيع واظهار الاهتمام بالمرؤوسين.
- القدرة على فصل الغث من السمين، فالادارى الذى يمكنه ذلك يتجنب الوقوع فى فخ التفاصيل البسيطة وغير المفيدة.
- رفض تضييع الوقت فى القيام بالمهام المستحيلة، فالادارى الفعال يستطيع أن يعترف بالهزيمة وينتقل الى أشياء اخرى غيرها.

- القدرة على توقع مكانته فى المستقبل.
- لديه الاحساس بالوقت والتوقيت والشعور بالحقيقة.
- القدرة على تحديد مواعيد انهاء معقولة لكل المشروعات.

وبنظرة سريعة الى هذه الخصائص يتبين ان الوقت وبالتبعية ادارته تمثل قاسما مشتركا أعظم بينها وبين ما هو حاضر فى كل خصيصة بطريقة ظاهرة أو غير ظاهرة مباشرة أو غير مباشرة.

وتتعدد المقترحات فى شأن ادارة الوقت بطريقة فعالة تمكن من السيطرة على مضيعاته ومن ثم توقف هدره وفقدانه باعتباره أثمن الموارد التى تملكها أية منظمة وتختلف الدراسات فى هذا الشأن فبعضها يحدد انشطة رئيسية تتسبب بعدم ادراتها بكفاءة فى ضياع الوقت مثل الاجتماعات ، الاتصالات، استخدام الهاتف، التنظيم الشخصى، الزيارات ، التقارير، وتنظيم المكتب والورق وغير ذلك.

والمقام لا يتسع هنا للتفصيل فى شأن كل منها خاصة وان الدليل يتضمن مسائل الاتصال الفعال، الاجتماعات الناجحة، ومشكلة التضخم الورقى لذلك نقدم أهم المقترحات فى شأن الادارة الفعالة للوقت دون تخصيص أو ترتيب فكلها تفيد فى تقليل الوقت المستخدم والتخلص من معظم مضيعاته ، وأهم هذه الاقتراحات ما يلى:-

١- خصص فترات طويلة متواصلة للمهام الرئيسية.

٢- تحكم فى المعترضات خلال الفترات الحرجة بعدم قبول أى زائر أو أى اتصال هاتفى.

٣- خصص وقتا للتخطيط الابداعى والتحضير، والانشطة العامة.

٤- اجمع معا الاعمال المتشابهة.

٥- ضع كل المكالمات الهاتفية معا، دع سكرتيرتك تطالب لك الرقم التالى عندما تكون على وشك الانتهاء من المتحدث الحالى.

٦- ضع المشروعات ذات الاهمية العالية فى أوائل ايام الاسبوع.

٧- حدد الوقت الخاص بك الذى تكون فيه ذورتك - أى عندما تكون فى أصفى ذهن- خصص هذا الوقت لمتابعة الاولويات المهمة.

٨- خصص وقتا للأزمات غير المتوقعة.

٩- ضع أقل الأعمال أهمية فى الوقت الذى تكون فيه فى ذروة نشاطك حتى تنجز منها الكثير فى وقت قصير.

١٠- أجل المشروعات القصيرة حتى تبدأ فى المشروعات الأطول منها.

١١- احترس من عملية التفويض العكسى. أى كم من الوقت يفرض عليك بواسطة مرؤوسيك؟ احد المديرين عنده رد جاهز على مرؤوسيه الذين يدخلون مكتبه بدون موعد قائلين، «حضرة المدير، لدينا مشكلة» اذ يجيب بقوله «بالطبع لديكم مشكلة».

١٢- تحرك بسرعة بالنسبة للقرارات الممكن الرجوع عنها، وتحرك ببطء بالنسبة لتلك التى لا يمكن الرجوع عنها.

١٣- دع مرؤوسيك يعرفون أن هناك أوقاتا معينة لا تود فيها أن يقاطعك احد وأوقاتا أخرى يمكنهم المجىء اليك فيها.

١٤- ارم بعيدا البريد غير المفيد. تحت عنوان البريد هناك اقتراحات اخرى:

وجه البريد مباشرة الى المرؤوسين، قم بالغاء الاشتراكات مع المؤسسات التى ترسل كثيرا من البريد، وحاول ان تشطب اسمك من قوائم البريد التجارية.

١٥- حدد الأهداف - بعيدة المدى وقصيرة المدى- وحدد تاريخ انجاز كل هدف.

١٦- حدد الاولويات يوميا . رتب المهام حسب أولوياتها وأهميتها.

١٧- قم بتنفيذ المهام الرئيسية ، وفوض المستعجلة منها ولكن لا تفوض المهام المستعجلة جدا منها، تجنب الزام نفسك فوق طاقتك ولا تضيع وقتك فى أمور منخفضة الاولوية.

١٨- نظم أوراقك ، الاوراق التى تتطلب البت السريع، وتلك التى تقرؤها وتمررها الى الآخرين أو تحفظها، وتلك التى يمكن رميها والتخلص منها.

١٩- تجنب التأجيل أو التسويف أو المماطلة.

٢٠- قم بالمهام غير المحببة لديك وغير السارة أولا.

٢١- انتبه متى تضيع وقتك وقم بعمل ملائم.

٢٢- سجل افكارك دائما، ولا تثق فى ذاكرتك.

٢٣- درب باستمرار مرؤوسيك على اداء الاعمال.

٢٤- ركز على عمل واحد فى زمن معين.

٢٥- فى فترة راحة الغذاء غادر مكتبك وتناول غذائك فى الكافتيريا.

٢٦- استغل ساعات العمل - قبل وبعد الغذاء- فى أداء الأعمال السهلة.

٢٧- تناول غذاء خفيفا لا يؤثر فى نشاطك لا سيما فى الايام الحارة.

٢٨- اغلق باب غرفتك عندما لا تريد الازعاج.

٢٩- قابل زوارك خارج مكتبك (فى غرفة السكرتيرة) وحاورهم وأنت واقف.

٣٠- حدد زمن مقابلة لكل زائر حتى لا يتعداه.

٣١- استخدم الدكتافون فى املاء رسائلك.

٣٢- اجعل خطاباتك قصيرة وموجزة.

٣٣- لا تضع أوراقا على مكتبك واجعله دائما مرتبا.

٣٤- اذا لم يكن محدثك واضحا، اطلب تكرار ما يقوله.

٣٥- حدد اجتماع شهرى لمدة ١٥ دقيقه لمرؤوسيك لمناقشة موضوع الاستفادة من الوقت.

٣٦- اذا كان معك زميل فى المكتب، حادثه فى فترات متقطعة وليس دائما باستمرار.

٣٧- مراقبة مدى التقدم فى انجاز الاعمال.

٣٨- ونشير فى النهاية الى النتائج المبهرة لاستخدام الحاسوب وبرامجه المتعددة فى شأن ادارة الوقت وكذلك التقدم الهائل فى وسائل الاعلام مثل البث التليفزيونى واستخدامه فى عقد المؤتمرات، وما الى ذلك فكل استخدام لهذه التقنيات يفيد ولا شك فى توفير الوقت والتخلص من كثير من مضيعاته.

خاتمة:

على الرغم من ان المدير – فى أى مستوى ادارى – لا يستطيع ان يسيطر تماما على وقته مهما حاول وزاد من حرصه حيث ان كثير من مضيعات الوقت المزعجة تشكل جزءا من الوظيفة التى يشغلها ، فانه مما لا شك فيه انه يستطيع ان يسيطر على كثير من هذه المضيعات اذا ما اختار ذلك.

حقيقة قد يستغرق الأمر بعض الوقت لتعلم ادارة الوقت بشكل جيد الا أن الاستثمار فى تعلم الخطوات الصحيحة فى ادارة الوقت يستحق هذه الجهود والوقت الذى ينفق فى شأنها اذ تقلل الادارة الفعالة للوقت ضغط العمل وتعطى الفرد شعورا زائدا بالرضا الوظيفى وبالانجاز معا وهو ما ينعكس فى النهاية على كفاءة المنظمة ككل.

ونعود فنكرر هنا ان ادارة الوقت انما تعنى فى الحقيقة ادارة الحياة ومن ثم فعلينا ان نتوقف عن تضييع الوقت ونبدأ فى ادارته واستثماره، فالفرق بين مصطلحى الفاعلية Effectiveness والكفاءة Efficiency فى استخدام الوقت هو مفتاح القضية وذلك لأن الكفاءة تعنى مجرد القيام بالعمل بشكل صحيح بينما تعنى الفاعلية ان تقوم بالعمل الصحيح بشكل صحيح.

[٢] الوصايا العشر للاتصال الجيد.

تتكون المنظمات والاجهزة الادارية، على اختلاف مجالات نشاطها وتنوع اعمالها، من أقسام متعددة تسمى ادارات ترتبط ببعضها فى تسلسل هرمى قمته الرئيس الاعلى أو المدير العام وقاعدته الموظفون التنفيذيون، ويضمها هيكل تنظيمى واحد.

ونجاح هذه المنظمات والأجهزة فى تحقيق أهدافها بفعالية يتوقف الى حد كبير على مدى الترابط والاتصال المحكم بين جميع العاملين فيها اذ أن الاتصال هو الوسيلة الاساسية التى يتم بواسطتها توحيد وتنسيق الانشطة المختلفة للمنظمة، وهو فى جوهره عمليه ايصال المعلومات، ومن ثم لا يمكن تصور تنظيم ادارى دون اتصال أى دون معلومات، وغنى عن البيان هنا أنه كلما كانت الاتصالات فى المنظمة واضحة وسريعة كلما سار العمل بشكل اكثر يسرا وسهولة وبطريقة تحقق الهدف المنشود على افضل نحو ممكن.

بل انه بات من المتعارف عليه والمستقر فى علم الادارة وضع الاتصالات كأحد العناصر أو المقومات الرئيسية الثلاثة لعمل المنظمة الادارية جنبا الى جنب مع الهدف الذى تسعى المنظمة الى تحقيقه والأفراد الذين يتفهمون هذا الهدف ويعملون فى سبيله.

وترتبط عمليه الاتصال بعناصر الادارة الأخرى كالقيادة والتنسيق والتنظيم والسلطات والتفويض فيها، كما تتأثر بالعوامل الاخرى مثل طبيعة عمل المنظمة وحجمها واسلوب العمل فيها.

ومع أهمية الاتصالات وضرورتها فان هناك عددا لا يستهان به من المعوقات الذى يحول دون تحقيق الاتصال الادارى الفعال، لعل اهمها ما يلى:

أ - اتساع حجم المنظمات.

عندما تنمو المنظمة فانها تتسع افقيا ورأسيا ويزيد عدد العاملين فيها الأمر الذى يترتب عليه زيادة عدد الاتصالات زيادة تفوق بدرجة كبيرة الزيادة العددية للعاملين نتيجة اتساع ثغرة الزمان والمكان بين طرفى الاتصال، كما انه يترتب على اتساع حجم المنظمة الأخذ بنظام التخصص الذى يحد من فاعلية الاتصال نظرا للتميزات الوظيفية والجمود المهنى وضيق النظرة.

ب- التشتت الجغرافى.

قد يقال فى هذا المجال ان الاتصال التليفونى أو بالفاكس قد يتغلب على مشكلة البعد المكانى ولكن ذلك الاتصال يكون أقل فاعلية من الاتصال الشخصى لافتقاره الى استعمال حاستى السمع والبصر مما يزيد من أثر الاتصال وانطباعاته.

جـ- عوائق تتعلق بالدرجات الوظيفية.

وذلك امام للحاجز أو الحجاب الذى تضعه الرئاسات بينها وبين مرؤوسيها تبريرا للمركز السامى الذى تشغله واما للتأثر برهبة الموقف أو المكان من جانب المرؤوسين حيث يصبح جهاز الاستقبال لديهم شبه معطم.

د - المعوقات المتعلقة بخط الاتصال.

حيث يتم الاتصال عن غير طريق السلطة الرسمى مما يؤدى الى احتمالات التشويه والتحريف والتناقض اذا تدفقت الاتصالات تدفقا غير طبيعى.

هـ- الحواجز والمعوقات اللغوية أو اللفظية.

ويكون ذلك فى حالة اختلاف اللغة بين المرسل والمستقبل أو اختلاف المستوى الفكرى بينهما ويمكن فى هذه الحالة ان ينزل احد طرفى الاتصال الى مستوى ادراك الطرف الأول.

و - المعوقات النفسية.

وينتج ذلك عن الغضب الشديد من احد طرفى الاتصال والانفعال الحاد الذى يشوه الرسالة.

ز - التناقض بين الافعال والتصرفات.

فالافعال اعلى صوتا من الكلمات ويتم الحكم على الافراد من خلال تصرفاتها لا أقوالها.

حـ- الافراط فى الاتصال.

اذا تدفقت التوجيهات بكميات كبيرة فانه لا يتوفر الوقت أو الجهد الكافى لدى المرؤوس لتنفيذها.

ط - تعدد المستويات التى يتم من خلالها الاتصال.

كلما تعددت مستويات الاتصال كلما تأثر مضمون الرسالة وناله التشويه والتحريف، ففى كل عملية من عمليات الاتصال يتم استقبال

مضمون معين ثم فهمه وهضمه على ضوء معايير الطرف المستقبل للرسالة وقيمة وثقافته الامر الذى يؤدى الى تغير مضمون الاتصال.

ى- التنقية Filtering.

تعد التنقية مشكلة اخرى، حيث يميل الناس الى تنقية الرسائل وبهذه الوسيلة يحرفونها وفى الغالب فان المرؤوسين يكرهون أن يقوموا بنقل الاخبار السيئة لرؤسائهم، على سبيل المثال ، كى يعطوا الرؤساء انطباعاً كليا مشرقا عن الموقف والنوع العكسى من التنقية يحدث أيضاً، فيميل الناس الى تزيين ما يسمعون، ويمررون الرسائل المحرفة. وهذه هى الكيفية التى تبدأ بها الاشاعة.

ارشادات عملية الاتصال وقواعدها.

* الارشادات.

١- التمس توضيح افكارك قبل عملية الاتصال.

فقبل اعطاء الامر أو اصدار تعليمات كن متأكدا من تفسير وتوضيح رسالتك فلو أن شيئا مسكوبا يتعين تنظيفه حالا، فعليك اذن ان تقول «حالا» بدلا من «فى الحال قدر الامكان» . وبالمثل اختبر المعنى الحقيقى للرسالة وكيف لهجتك، وتعبيرك وكلماتك لهذه الرسالة.

٢- تأكد من أن تصرفاتك تؤيد تعليماتك.

فى التحليل النهائى فان أكثر الاشياء اقناعا فى الاتصال ليس هو ما تقول بل ما تفعل. فحين تتعارض تصرفاتك مع كلماتك فان المرؤوسين سيعتادون على اهمال ما تقول.

٣- خذ فى الاعتبار اجمالا الموقف المادى والانسانى حينما تعطى تعليماتك.

ان المحيط الذى تقوم فيه بالاتصال - سواء العام أو الخاص أو فى محيط هادىء أو به ضوضاء، على سبيل المثال- يؤثر سواء كانت تعليماتك مفهومة أو غير مفهومة فعلى سبيل المثال، فان المرؤوس الذى يوجه اليه النقد أمام زملائه قد يصبح مشغولا جدا بآرائهم فيه حتى أنه لا يدرك شيئا مما يقوله رئيسه، فحين تجرى عملية الاتصال، كن متيقظا للنبرة المرتفعة وأيضا للمحتوى الرئيسى لرسالتك، ان نبرة صوتك، وتعبيرك وادراكك الواضح لاستجابات الآخرين، تؤثر جميعا تأثيرا هلاثلا على الشخص الذى تحادثه.

٤- تابع اتصال.

أى احصل على تغذية مرتدة فالوسيلة القوية لتحديد ما اذا كانت رسالتك قد تم تسليمها هى ان تتابع اتصالك، وربما بسؤال الشخص الآخر ليشرح ردود افعاله.

٥- الانصات الفعلى.

وهو يعنى ان المستمع يحاول الامساك بكل من الحقائق والمشاعر فيما يسمعه فالمستمع الفعلى لا يكتفى فقط بالاستماع النسبى لما يقوله المتحدث ولكن بدلا من ذلك يحاوث ان يفهم ويستجيب للاحساسيس التى تتضمنها الكلمات مثل التعب الخوف، الحب، القلق، السرور، الابتهاج،.... إلخ.

ويتحقق الاستماع الفعلى بالانصات للمعنى الاجمالى والمشاعر المنعكسة وملاحظة كل التلميحات وتجنب الحكم المتعجل.

* قواعد الاتصال الاساسية.

١- يجب أن تكون قنوات الاتصال محددة ومعروفة.
وذلك عن طريق النشرات والخرائط التنظيمية مع توفير الاستقرار لقنوات الاتصال.

٢- يجب ان يكون لكل فرد فى المنظمة صلة رسمية محددة سواء برؤسائه أو بمرؤوسيه فى التنظيم الرسمى.

٣- يجب ان يكون خط الاتصال قصيرا ومباشرا كلما امكن.

٤- يجب استعمال خط السلطة بأكمله وعدم التخطى الرئاسى.

٥- يجب التأكد من ان مراكز الاتصال على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

٦- يجب عدم تعطيل خطوط الاتصال.

٧- يجب ان يتصف كل اتصال بالرسمية.

* تحسين عملية الاتصال أو تحقيق الاتصال الفعال.

يستوجب الاتصال الفعال الاعداد الجيد له، أى التحديد الواضح للغايه منه بصورة محددة وعملية ويستوجب كذلك تحفيز المستقبل وجذب انتباهه وتشجيعه على الاسئلة وطرح الاقتراحات والاتصال الفعال يتطلب ايضا التعرف على التغذية المرتدة بهدف الوقوف على مدى فهم المستقبل للرسالة على النحو المقصود منها (المراجعة).

واذا كانت الاتصال الفعال يستبطن هذه العمليات (الاعداد والتحفيز والمراجعة) فان هناك عددا من المعوقات تحول دون تحقيق الفاعلية المطلوبة، ومن هذه المعوقات التسرع فى الاستنتاجات واصدار احكام قاطعة وبغير عناية، والانشغال عن المتكلم ومقاطعته، وما ينتج عن ذلك من شل تفكيره والحيلولة دون متابعة حديثه، ولجوء المرسل الى اتخاذ مواقف عدائية، ومن معوقات الاتصال كذلك الاستئثار بالحديث والقيام بدور الناصح المرشد بدلا من دور المشارك والتهكم والسخرية من أفكار وقدرات الآخرين والتركيز على الاخطاء لاظهار ضعف الآخرين وايثار المجادلة التى تستهدف اظهار من المحق ومن المخطىء على المناقشة التى تستهدف معرفة الصواب.

ولتحقيق الاتصال الفعال فى المنظمة يمكن للمدير ان يأخذ بالمقترحات التالية:

١- اللجوء الى البساطة فى الاتصال، وما يفرضه ذلك من شرح وتوضيح للمفاهيم والافكار التى يود المدير نقلها، فالمفاهيم المعروفة له ليست بالضرورة معروفة لدى الآخرين.

ان الاعتراف بأهمية الاتصال الواضح والاهتمام به يحول دون ضياع ساعات كثيرة فى تصحيح الاخطاء، وهو بداية التقدم الحقيقى نحو الادارة الفعالة للوقت والحيلولة دون ضياعه، وليكن شعار المدير «اعمل على تبسيط الأمور الصعبة وعدم تعقيد الأمور البسيطة».

٢- اعطاء وقت كاف لمستقبل الرسالة لفهم أبعادها. فالموظفون عادة ما

يشكون من السرعة التى تم بها نقل المعلومات وضيق الوقت المخصص للتعامل معها، الأمر الذى يجعلهم وجلين من أن يظهروا بمظهر بطيىء ، فتأتى تصرفاتهم وأفعالهم دون المستوى المتوقع منهم. وغنى عن الذكر ، أن المسئولية الكاملة للاتصال الفعال لاتقع على المرسل وحده بل على المستقبل أيضا، فالمستقبل عليه مسؤوليتان: ان يفك رموز الرسالة المنقولة وإن يزود المرسل بتغذية راجعة ما لم يكن متسلم الرسالة مستعما جيدا فأنه لن يستطيع تحمل مسؤوليته وبالتالى لن يكون هناك اتصال فعال.

٣- التأكيد على الفهم الموحد للرسالة المنقولة. وهذا يتم بتحديد معنى المصطلحات والمفاهيم المستخدمة فيها والتأكيد كذلك على ضرورة أن يفهم المرؤوسون أهداف المنظمة ومهامها كما يفهمها المدير، لما لذلك من أثر واضح فى التقليل من الاتصالات المكتبية.

٤- تنمية مهارات الاستماع، فالاستماع واحد من أهم مهارات الاتصال المهملة ولقد أوضحت بعض الدراسات أن الشخص العادى يستطيع ان يتكلم (١٢٠) كلمة فى الدقيقة، واوضحت دراسات اخرى فى المجال نفسه ان النسبة بين معدل القدرة على الاستماع والفهم ومعدل القدرة على الكلام هى (٤) الى (١) وبعبارة أخرى، اذا ما تكلم شخص بمعدل (١٢٠) كلمة فى الدقيقة فان المستمع يستطيع أن يفهم (٤٨٠) كلمة فى الدقيقة وبالتالى فان المستمع لديه وقت للتفكير فى موضوعات اخرى.

ان وقتا كبيرا يضع لاخفاق المديرين فى الاستماع، وعمل هزيل يؤدى لأن التعليمات لم تسمع ، وكثير من المديرين يخفقون فى توظيف الشخص المناسب لأنهم لم يستمعوا اليه فى مقابلة التعيين وموظفون كثيرون يستقيلون لعدم استماع رؤسائهم اليهم. وتبقى الحقيقة الساطعة أن تكلفة عدم الاستماع عالية بأى معيار. المستمع الجيد يحترم أفكار الآخرين ويوظف الاستماع كما يوظف الكلام، ويكون منفتح العقل والفكر لاستقبال الرسالة، ويستمع الى المعانى بالاضافة الى الكلمات، فنغمة الصوت رسالة، ولا يشغل نفسه بما يقول بل بما يقال. انه يستمع بعقله لا بأذنيه، يقرأ ما بين السطور لكى يفهم المعنى الحقيقى الذى قصده المتكلم ألا تعتقد أن كثيرا من الناس يستدعون الطبيب لا ليكشف عليهم بل ليستمع اليهم، تذكر أنك لن تكون متحدثا جيدا حتى تتعود أن تجيد الاستماع، ولن تكون مهما حتى تكون مهتما.

٥- تشجيع الأسئلة وتبادل الافكار المطروحة بين الموظفين، لما فى ذلك من توضيح لابعاد الفكرة المطروحة، فالمدير الجيد يخلق مناخا منفتحا من الثقة والاحترام وتقدير الافكار الجيدة المطروحة بغض النظر عن مصدرها.

٦- توجيه النقد للعمل الخاطىء فى الوقت المناسب وعلى انفراد بحيث لايتم أمام الآخرين. وفى المقابل فان العمل الجيد يتطلب ثناء علنيا دون اسراف.

٧- ايجاد مناخ ايجابى للاتصال يسمح بتقبل أفكار الآخرين، ويركز على وصف الافعال والأفكار المطروحة للنقاش. ويسمح كذلك باستخدام ايماءات منفتحة ناعمة، فالابتسامة اشارة جيدة على وصول الرسالة للمستمع، وأن يكون الاستماع للفهم لا للنقد أو الحكم على الاقوال وأن تكون التغذية المرتدة مفهومة ومقبولة من جانب المتلقى ، وأن يكون قادرا على الافادة منها.

٨- لتحسين الاتصالات الصاعدة توجد عدة طرق: التجمعات الاجتماعية لقاءات تقويم الاداء، اجراءات التظلم، دراسات مسح الاتجاهات ، الطريق الرسمى للاقتراح، وسياسة الباب المفتوح.

٩- للتعامل مع عوائق الاتصال الادارى عليك الاهتمام بما يلى:

* حاول توضيح آرائك قبل اتصالك.
* تحقق من هدفك الحقيقى من الاتصال.
* تذكر دائما الظروف الانسانية والطبيعية.
* كلما امكن: استشر الاخرين فى عملية الاتصال.
* احرص على نبرات صوتك خلال الاتصال.
* اغتنم الفرصة كلما تسنح لك لتنقل شيئا ذو أهمية أو فائدة للمستقبل.
* تابع اتصالك .احصل على التغذية المرتدة.
* الاتصال لا يقتصر عل الحاضر فقط، بل يراعى الماضى والمستقبل.

* تأكد من ان افعالك تتوافق مع اقوالك: المصداقية.

١٠أ- عند انهيار الاتصال، تكون الاستجابة الطبيعية، التساؤل «من الملوم؟» والمدير القدير الذى يهتم بالنتائج يتجنب هذا الاتجاه فى التساؤل ويسأل بدلا منه «ماذا يمكننا عمله لمعاجلة ذلك» ؟ بناء على ذلك فان المدير الذى يتنبأ بهذه المفاهيم ويطبقها لا يصبح رجل اتصال افضل فحسب وانما يصبح مديرا اكفأ ايضاً.

[٢] الاجتماعات: كيف نجعلها ناجحة؟

تختلف الآراء حول جدوى الاجتماعات باعتبارها اسلوبا من اساليب عملية اتخاذ القرارات وأحد ادوات ادارة العمل، فالبعض يراها اسلوبا غير فعال وبعض آخر يراها غير ضرورية أو غير مرغوب فيها اذ يمكن للمنظمة ان تستمر في اداء عملها دون اجتماعات بينما يرى فريق ثالث انها من مضيعات الوقت ومن مهدرات الموارد.

غير ان الواقع يثبت ان الاجتماعات مازالت وسيلة فعالة ومهمة للمشاركة الجماعية فهى احد افضل وسائل الاتصال- اذا ما اديرت بنجاح- وعن طريقها يتم تبادل وجهات النظر والافادة من خبرات الآخرين ومن ثم يدور عرضنا فى الصفحات التالية حول التعرف على هذا الاسلوب من اساليب الادارة وكيف نجعل منه اسلوباً أو وسيلة فعالة.

تتعدد اسباب ودوافع الاجتماعات، وبالنظر إلى مجال العرض والتحليل وهو اعتبار الاجتماعات أحد وسائل ادارة العمل، فانه يمكن اجمال هذه الأسباب فيما يلى:

١- تساعد الاجتماعات المشاركين فيها على التعرف على وجهات النظر المختلفة مما يساعد على معالجة موضوع الاجتماع بشكل جيد والوصول الى افضل القرارات الممكنة.

٢- من خلال الممارسات العملية فى المنظمات تبين ان عملية التنسيق بين مختلف النشاطات فى المنظمة لا يمكن ان تنتهى الى تحقيق الاهداف المقررة، سواء على نطاق الأقسام والادارات الرئيسية أو على نطاق المنظمة.

ككل، دون أن توجه الجهود وتنسيق قيادات تلك الادرات والاقسام أو أى فرد أو مجموعة أفراد ممثلة لهما فيما بينهما، ومن هنا تجىء الاجتماعات كوسيلة لتحقيق التنسيق والتكامل.

٣- الاجتماع اكثر فعالية من معرفة الرأى الآخر Feedback من أشكال الاتصال الاخرى كالمذكرات Memos واللقاءات العابرة أو الثنائية فهو أكثر تنظيماً وجماعية وهو اتصال تبادلى تام.

٤- يستخدم المدير أو القائد الاجتماع كوسيلة تساعده فى ابراز دوره القيادى والتوجيهى استعداده للاستماع والتشجيع، الحماس الشخصى للهدف ونقل هذا الحماس للآخرين وكوسيلة تساعده ايضاً فى الخروج بأفكار جديدة ووضع اليد على نقاط الضعف والقوة فى الحاضرين مما يكون له تأثير على المنظمة فى المستقبل.

٥- تمكن الاجتماعات المشتركين فيها من التعبير عن رأيهم بصراحة تامة حسب استعدادهم وقدراتهم والمامهم بالموضوع محل البحث.

٦- تنظم الاجتماعات بين أفراد من منظمة معينة وأفراد من منظمة أو منظمات أخرى لبحث تنسيق الأعمال أو السعى للتكامل فى ظل ظروف المنافسة أو لأى هدف آخر يحقق مصالح جميع الأطراف.

٧- ان ما يتم التوصل اليه من قرارات اثناء الاجتماعات عادة يمكن وصفها بالعدالة وعدم التحيز أى الموضوعية وهذا بدوره يؤدى الى نوع من الإرتياح والرضاء من جانب من لهم علاقة بمثل هذه القرارات وذلك على خلاف القرارات الفردية التى قد تتصف بعدم الموضوعية.

٨- تعقد الاجتماعات كذلك لغرض اجراء مفاوضات بين جهة تمثل الادارة أو جهة رسمية وجهة أخرى تمثل العاملين (نقابة عمال مثلا).

ادارة الاجتماعات الناجحة.

تتضمن عملية ادارة الاجتماع مرحلتين اساسيتين هما الادارة فى مرحلة ما قبل عقد الاجتماع (مرحلة الاعداد والتحضير) والادارة فى مرحلة انعقاد الاجتماع (التنظيم والقيادة والمشاركة والسيطرة) وهو ما سنعرض له فضلاً عن التعرض لمشكلات الاجتماعات وكيفية التغلب عليها.

*** إدارة الاجتماع: الاعداد والتحضير.**

بداية لابد من التأكد من ان الاجتماع هو الشكل الامثل الصالح لاداء المهمة، فاذا كان الامر لا يعدو على سبيل المثال ابلاغ العاملين بقرارات محددة لا تحتاج الى توضيح أو تبرير أو معرفة الرأى الاخر فانه قد تكفى هنا مذكرة داخلية بسيطة توزع على الادارات والمكاتب ونفس الشىء اذا كان المطلوب ابلاغ بعض المعلومات المؤكدة وعلينا هنا ان ندرك ان الاجتماع ما هو الا احد وسائل الاتصال وان الاتصال الناجح هو الذى يحسن القائم به اختيار انسب وسيلة لاتمامه.

١- تخطيط الاجتماع.

وذلك من خلال تحديد الهدف أو الاهداف من عقد الاجتماع مع محاولة ان يكون هذا التحديد قد أعد بشكل دقيق يجعل الاهداف واضحة وقابلة للتنفيذ وفى حدود الامكانيات المتاحة.

اللازمة للاجتماع والآلة الكاتبة وآلة التصوير وجهاز التسجيل ومكبرات الصوت والاطمئنان الى صلاحيتها للعمل.

ان توفير الامكانيات المادية اللازمة والتسهيل على المشاركين ليتمكنوا من المشاركة الفعالة عنصر هام من عناصر تحقيق فعالية الاجتماع.

٥- اعداد جدول الاعمال الاجتماع.

بين جدول الاعمال الموضوعات الواجب تغطيتها لتحقيق اهداف الاجتماع وترتب بنود هذا الجدول بطريقة تساهم فى ادارة الاجتماع بطريقة فعالة وقد يتضمن بندا لما يستجد من اعمال تظهر من خلال المناقشات والملاحظات والاقتراحات التى يبديها المشاركون فى الاجتماع.

٦- اعداد الدعوة للاجتماع وارسالها.

بعد ان يستقر الرأى على موعد الاجتماع ومكان انعقاده والاهداف المرجوه منه، وبعد اعداد جدول الاعمال، تعد بطاقة الدعوة للاعضاء ويتم ارسالها اليهم قبل بدء الاجتماع بوقت كاف. وتتضمن هذه البطاقة عادة تحديدا لتوقيت بدء الاجتماع وتوقيت الانتهاء منه ومكان عقده واسماء أو بيان المشاركين فيه ان لم يمكن اجتماعاً دورياً لهيئة أو جماعة أو مجلس معين. كما يجب ان يرفق بهذه الدعوة جدول أعمال الاجتماع وكذلك المذكرات والبحوث والتقارير المتعلقة بالموضوعات الواردة بهذا الجدول ليطلع عليها المشاركون قبل الاجتماع بوقت كاف لتكوين الآراء وتحديد الافكار، مما يساهم فى النهاية فى انجاح الاجتماع.

٧- اختيار امين سر الاجتماع (سكرتير الاجتماع) ومهامه.

يلعب امين سر الاجتماع دوراً رئيسياً فى اعداد وتنظيم الاجتماع وفى ادارته واعداد محضر الاجتماع بعد الانتهاء منه.

لذلك لا يجب الاستهانة أو التقليل من اهمية حسن اختيار الامين وتوافر الشروط اللازمة فيه من حيث الخبرة الكافية بالنواحى القانونية والشكلية التى يجب مراعاتها عند عقد الاجتماعات، ومعرفته التامة بأهداف عقد الاجتماع، اتقان اللغة العربية والعلم بأصول كتابة التقارير، والقدرة على الاصغاء الجيد والانتباه والتلخيص لاراء المشاركين فى الاجتماع، والالتزام بالمواعيد والحفاظ على الوقت وما يترتب على ذلك من مساعدة لرئيس الاجتماع والمشاركين فى الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة فى الاوقات المحددة دون تأخير.

وفضلاً عن دور أمين الاجتماع فى التحضير والاعداد له وفى تسجيل المناقشات بطريقة صحيحة ومنظمة ثم تسجيل ما ينبثق منها من توصيات وقرارات يقوم الأمين عند انتهاء الاجتماع باعداد محضر كامل عنه والذى يشمل بصفة عامة البنود التالية:

* موعد الانعقاد وتاريخه واليوم والساعة.
* كشف بأسماء الحاضرين وغير الحاضرين.
* جدول الأعمال الذى تمت مناقشته.
* اثبات صحة الاجتماع لتوفر النصاب القانونى للحاضرين.
* المناقشات التى تمت حول بنود جدول الأعمال بما فى ذلك

الموضوعات الجديدة التى أدخلت تحت بند «ما يستجد من اعمال».

* القرارات والتوصيات التى تم التوصل اليها.
* وقت انتهاء الاجتماع والموعد الذى تم تحديده للاجتماع التالى (إن وجد).

بالاضافة الى ما تقدم فانه على امين السر بعد انتهاء الاجتماع وانتهاءه من اعداد المحضر ان يقوم باعلان القرارات الى الجهات المعنية وذلك بقصد التقيد وتنفيذها وربما يقوم بنشرها فى الصحف اليومية متى دعت الحاجة الى ذلك.

* أدارة الاجتماع: مرحلة الانعقاد.

انعقاد الاجتماع يثير عدة مسائل يمكن اجمالها فى الآتى:

١- دور رئيس الاجتماع أو القيادة الصحيحة للاجتماع.
٢- دور الاعضاء المشاركين فى الاجتماع.
٣- قواعد ادارة الجلسات.

ونعرض لكل من هذه المسائل بقدر من الفصيل:

١- دور رئيس الاجتماع أو القيادة الصحيحة للاجتماع:

يختلف دور رئيس الاجتماع باختلاف نوع الاجتماع ذاته ففى «اجتماع توصيل المعلومات» يتمثل دور رئيس الاجتماع فى تقديم المعلومات وعرضها على المشاركين والتأكد من فهمهم لها والاجابة عن الأسئلة والاستفسارات المثارة. والتالى، فان مشاركة الاعاء تكون جد محدودة. ويتحدد دور الرئيس فى «الاجتماع التوجيهى أو الارشادى» فى

الشرح والتوضيح، لتزويد المشاركين بالمعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة. ويتوقف هنا مقدار مشاركة الاعضاء على عدة عوامل منها، نوع الموضوع المطروح للنقاش والاهداف المرجوة من عقد الاجتماع، وخبرة المشاركين، وأسلوب الرئيس فى التوجيه والارشاد.

أما فى «اجتماع حل المشكلات» فتغدو مشاركة الأعضاء فى الاجتماع كبيرة نسبياً ويمارس الرئيس دوره كعضو في جماعة فيطرح رؤيته للمشكلة وأبعادها، ويسترعى الانتباه الى ضرورة حلها، ويقدم الأفكار التى يمكن ان تسعاد فى ذلك، بغية تحقيق الأهداف بأقل وقت ممكن، وبأدنى قدر ممكن من الصراع.

ويتمثل دور الرئيس فى «اجتماع الحصول على المعلومات» فى بلورة وعرض الاهداف المتوقعة من الاجتماع، والعمل على استنهاض المشاركين وحفزهم على تقديهم افكارهم ومقتراحاتهم والاستمتاع اليهم. وبالتالى، فان دور رئيس الاجتماع يكون أكثر فعالية اذا ما عمل كمحفز Catalyst للاعضاء للحصول على مزيد من مشاركتهم.

واذا كان الدور الذى يقوم به رئيس الاجتماع يختلف من اجتماع الى آخر فعلى حين يبرز دوره كمشجع ومحفز Stimulator فى بعض الاجتماعات فان الامر ليس كذلك فى اجتماعات أخرى. ولعل هذا يفسر ذلك التمايز القائم فى تعريف «الرئيس أو القائد القوى» للاجتماع، ففى الوقت الذى يرى بعضهم فى «القوة» سلبية اساسية لأنها تستبطن الاستبدادية والتسلط، وينظر بعضهم الاخر اليها بإيجابية كبيرة، وان نمط

الرئيس القوى فى قيادة الاجتماع ضرورى لكل اجتماع فعال.

وحول نمط القيادة يمكن اتباعة فى الاجتماعات، فان معظم الاراء تكاد تتفق على ان القيادة الديمقراطية تكون أكثر فعالية عندما يكون القائد غير خبير فى أبعاد المشكلة المطروحة، وكانت الجماعة تتمتع بمهارات عالية ومعرفة واطلاع كبير بأبعاد المشكلة ومداخل حلها. وعندما يكون قبول القرار وتنفيذه من قبل المجموعة عاملاً مهماً، وتكون سلطة الرئيس محدودة فى الوقت الذى يتوقع فيه مقاومة القرار المتخذ.

وفى المقابل،فان نمط القيادة الأوتوقراطية تضحى اكثر فعالية من القيادة الديمقراطية فى أوقات الازمات. ولدى افتقار أعضاء الجماعة الى المبادرة وروح المسؤولية، وحين يكون الرئيس خبيراً بالمشكلة المطروحة وآفاق حلها، وتكون نوعية القرار أكثر اهمية من قبولة.

على ان الذى نواه اكثر اكتمالاً لدور رئيس الاجتماع يقوم على اربعة أركان أساسية، فهو يقوم بدور «المشجع»، وهو فى ذلك يستخدم الأسئلة المفتوحة (كيف) متى، أين، لماذ...) للحصول على آراء وأفكار ومقترحات المشاركين. ويقوم بدور «المراقب» دون أن يصل بالاجتماع الى حالة الرقابة الشديدة التى تقتل روح الفريق وتسبب امتعاض المشاركين، مستهدفا من ذلك كله ابقاء النقاش فى مجراه الطبيعى والمحافظة على وقت الاجتماع والسير به نحو اهدافه المحددة ويقوم كذلك بدور «الداعم» لكل عضو يرغب فى أن يسهم فى النقاش، ويحافظ على حق كل واحد من الأعضاء فى التعبير عن رأية، ويجذب انتباه سائر المشاركين الى الرأى

المطروح. وأخيراً، ولكى يقوم الرئيس بأدواره كمشجع ومراقب وداعم، لابد له من أن يقوم بدور «الملاحظ»، فيكون على وعى بما يدور داخل الجماعة وبين الافراد وعلى حساسية خاصة نحو الاجتماع، وأن يلاحظ ما هو جار تحت السطح من المناقشات، وأن يعمل على مراقبة سلوكه وذلك بهدف تدعيم حالات الرضا بين المشاركين وتقليل حالات الصراع الى ادنى حد ممكن.

والاقتراحات الموجهة لرئيس الاجتماع للتعامل مع الاعضاء تختلف باختلاف انماط سلوك هؤلاء الاعضاء، وتأتى على نحو ما يلى بصفة عامة.

أنماط سلوك الأعضاء	سمات السلوك	اقتراحات موجهة لرئيس الاجتماع
العضو المتعالى	التعالى والتكبر على أعضاء الاجتماع	وجه اليه أسئلة صعبة، أو أعد تعليقاته لباقى الاعضاء لمناقشتها. استخدم اسلوب نعم.... ولكن.
العضو سريع الرد	لا يعطى فرصة لغيره للتفكير فى الاسئلة المطروحة	اشكره، واقترح اشتراك افراد اخرين من الاعضاء فى المناقشة.
العضو المعترض	يعترض على كل فكرة تطرح	حافظ على هدوء أعصابك، اشكره على افكاره الجيدة واطرح افكاره الخاطئة على الأعضاء لمناقشتها.
العضو الثرثار	يتكلم فى موضوعات خارج موضوع المناقشة	قاطعه، واشكره، ثم اطرح النقاط المطلوب مناقشتها وتابع الموضوع. خذ من الوقت الذى تسمح له به.
العضو المشاغب	يعمل على عرقلة سير الاجتماع	احتفظ بهدوئك، ووضح أهمية الاجتماع والغرض من انعقاده.
العضو المتعصب	يرفض تماما تقبل الافكار الاخرى المطروحة	اطرح افكاره على باقى الاعضاء للمناقشة، وذكره بضيق وقت الاجتماع وباستعدادك لمناقشة افكاره معه بعد الاجتماع.
العضو الهادى	لا يشارك فى المناقشة	الن عليه، وشجعه على الاشتراك فى المناقشة بتوجيه الأسئلة السهلة اليه.
العضو الهامس	يهمس مع الاخرين فى موضوع جانبى	لا تحرجه، ادعه باسمه وأسأله سؤالا سهلاً، أو أعد النقطة الاخيرة للحديث وأسأله عن ملاحظاته حولها.
العضو المخطىء	يقدم ملاحظات بغير عناية	علق على ملاحظاته بالقول: «هذه وجهة نظر فى الموضوع ولكن كيف يمكن التوفيق بينها وبين وجهة النظر الأخرى»؟ «اذكر وجهة النظر الصحيحة.
العضو الخفائف	لا يشارك فى المناقشة	أسأله أسئلة سهلة، الن عليه كلما كان ذلك ممكنا واجعله يشعر بأهميته وثقته بنفسه.
العضو المشاجر	يرفض افكار الاخرين	اعرض افكاره على المجموعة لتحكم عليها.
العضو غير المهتم	لا يشارك فى المناقشة	أسأله عن طبيعة وظيفته وبين له كيف يمكنه ان يفيد من مناقشة الموضوع المطروح للنقاش.
العضو الأذكى	يطرح أسئلة خادعة وفيها قدر من الحيلة والبراعة	كن يقظا للاسئلة التى يطرحها، وقم بعرضها على المجموعة للاجابة عنها.

* ان القيادة الصحيحة للاجتماعات عمل هام ومسئولية كبيرة لرئيس المنظمة أو رئيس الاجتماع فهى فن يكتسب بالخبرة والممارسة، ولعل التعود عليها وتأديتها على الوجه الاكمل يصبحان أيسر اذا ما روعيت الامور التالية:

١- ان الهدف من الاجتماع هو التعرف على آراء الاعضاء فى الموضوعات المطروحة على المجلس ومناقشتها واتخاذ قرارات فيها. وآراء الاعضاء ليست بالضرورة مستمدة من آراء رئيس المجلس ولا هى مطابقة لها. ولذلك لا يصح ان يعمد الرئيس الى محاولة تمهيد الاعضاء لقبول واعتناق رأيه بالتحدث معهم فيه قبل الجلسات، خصوصاً اذا كان يعلم ان هناك افكاراً مغايرة لافكاره. ان ذلك - ان حدث- يضعف الثقة فى قيادته وقد يفتح المجال لمساومات غير سليمة ولا تفيد المصلحة العامة للمنظمة.

٢- جرى العرف ان يلخص رئيس المجلس بنفسه كل مسألة معروضة على المجلس دون أن يذكر تفاصيل واسعة عنها تلخيصاً مركزاً يشد انتباه الاعضاء، ثم يطلب من الاعضاء المتخصصين أو من الخبراء الحاضرين شرح الموضوع، ثم انه يسمح عادة للأعضاء بحرية السؤال عن أى شىء يودون معرفته ويستعون للاجابة عنه، وبذلك تتفتح الاذهان للمسألة من جوانبها المختلفة.

فاذا انتهت مرحلة الشرح والاستفسار يشجع الرئيس التعبير عن الآراء المختلفة دون أن يسمح بتشعبها لتخرج عن الموضوع، فاذا حدث

ذلك يوقف المناقشة ويعيدها الى الموضوع، فاذا حدث ذلك يوقف المناقشة ويعيدها الى الموضوع الاساسى، على انى طلب ان يعاد النظر فى المسائل الفرعية التى اثيرت خارج الموضوع، اذ رأى ان لها أهمية فى آخر الجلسة أو فى الجلسات المقبلة.

ويسمح الرئيس باستمرار المناقشة مادامت هناك أفكراً جديدة، أما اذا انتهت الافكار، وعاد كل عضو يردد كلامه الاول فعندئذ يوقف الرئيس المناقشة، باعتبارها قد استوفيت، وينظر فى صياغة القرار الذى يختاره المجلس.

٣- ان سلوك الرئيس اثناء المناقشة وتصرفه السليم فى ادارتها له أكبر الاثر فى نجاحها.

والسلوك السليم لا تحد قواعد معينة اذ انه مرتبط بخشصية الرئيس لكن يمكن اعتبار القواعد التالية من علاماته المميزة:

أ - لا يناقش الرئيس الاعضاء فى الآراء التى يبسطونها لأنه ان فعل تولى تفنيد كل رأى يقال عقب الادلاء به مباشرة، قتل فى الحال رغبة الأعضاء الباقين فى المصارحة بآرائهم.

كذلك لا يسمح الرئيس بأن يهاجم الاعضاء رأياً قيل ليسقطوه، بل يلزم ان يجعل الاعضاء يتقيدون بالمناقشة العاقلة مع صاحب الرأى لاظهار نقط الضعف فيه ليتخلى عنه هو نفسه أو ليعدله لأن هجوم الاعضاء على صاحب الرأى مثله مثل هجوم الرئيس، يقيد حرية الكلام، وحرية الكلام هى التى تولد الافكار.

ب- يجب الا ينصرف ذهن الرئيس عن تتبع المناقشة ولو الى لحظة واحدة فان ذلك يفقد الجميع اهتمامهم بالكلام ويا حبذا لو تعود ان يكتب فى مذكراته النقاط التى يثيرها كل متكلم ليتولى تلخيصها للاعضاء، فان هذا يساعدهم على تتبع مراحل المناقشة.

جـ- يجتهد الرئيس فى أن يشارك كل عضو فى الاجتماع مشاركة حقيقية فيشجع الصامتين على الكلام مع ترك الحرية لهم لاختيار الوقت الذى يناسبهم لذلك، وفى الوقت نفسه يمنع بلطف- واحيانا بحزم- تسلط عضو على المجلس باحتكار الكلام نفسه.

٢- دور الاعضاء المشاركين فى الاجتماع.

ان معظم الاشخاص الذين يتولون ادارة الاجتماعات هم أيضاً يشاركون فى اجتماعات. وكلما كانت ادارتهم فعالة للاجتماعات التى يعقدونها، كانوا غالباً كذلك فى الاجتماعات التى يشاركون فيها.

ان السؤال الذى يطرح هنا، ماذا يجب على الشخص الذى يطلب منه أن يشارك فى اجتماع ما أن يفعل فى ظل شعور لديه أنه لن يكون فعالاً فى الاجتماع؟ ثمة عدة بدائل، فأما ان لا يشارك فى الاجتماع، وأما أن يشارك فيه فى الوقت الذى يشعر فيه بعدم الرضا عن هذه المشاركة، ثم لا يلبث أن يعبر عن هذه الحالة من خلال نقده الحاد للرئيس وجدله العقيم مع الأعضاء المشاركين غير الفعالين. وأما أن يشارك فى الاجتماع متجاوزاً حدود عدم رضاه من خلال اسهاماته الجادة فى تحقيق فعالية الاجتماع، وهذا هو البديل الافضل على أية حال، وعندها تغدو المشكلة ماثلة فى كيف

١- التدخل بين المتجادلين بما من شأنه مساعدة كليهما.

٢- استنهاض الآخرين للمشاركة، اذا ما سيطر أحد الأعضاء على الاجتماع.

٣- الطلب الى من خرج أو قفز من الاعضاء عن موضوع الاجتماع أن يعود اليه، بقوله: «كيف الربط بين ما طرح وبين موضوع الاجتماع؟».

٤- التذكير بأهداف الاجتماع، وتلخيص ما تحقق ، وماذا يجب أن يفعل على طريق تحقيق الأهداف.

ز - الاصغاء والانتباه: انه من الصعب أحياناً على المشارك أن يكون مصغيا جيداً لاسباب عديدة منها، عدم توافر عنصر التشويق والاثارة فى الاجتماع، أو ضعف الدور التنسيقى للرئيس، أو عدم كفاءة التسهيلات المادية المتاحة للاجتماع، أو سيطرة بعض الأفكار على اهتمام العضو.

٣- قواعد ادارة الجلسات.

ان نقطة البدء فى ادارة وقت الاجتماع تبدأ من الرئيس ذاته، وذلك بأن يعتاد على عادات عمل إيجابية كأن يسير بالاجتماع لاستكمال المسألة المطروحة للمناقشة قبل الانتقال الى مسألة جديدة، وان لا يرد على مكالمة هاتفية أثناء الاجتماع، وان يقوم بتسجيل الوقت حتى يعرف أى بند من بنود جدول أعمال الاجتماع قد استغرق وقتا فى المناقشة أكثر من غيره أو بمعنى آخر ادارة الوقت بالنسبة لكل بند من البنود.

وطالما اعترفنا بأن الاجتماعات تعقد لتحقيق أهداف محددة وبقصد الوصول الى قرارات مدروسة وجذرية لمشاكل قد يكون من الصعب على شخص واحد اتخاذ قرار صحيح بشأنها أو لأنه يتعذر تطبيقها لرفضها من قبل الاخرين. وطالما اعترفنا أيضاً بأن الاجتماعات مفيدة فانه علينا التعرف على الأسلوب الصحيح الذى يجب أن تتم المناقشات بين المشاركين على أساسه لأنه متى خرجت عن هذا الاطار فقد تكون هذه الاجتماعات غير ذات جدوى. اذن مراعاة الاعتبارات التالية عند المناقشة سوف يؤدى الى نجاح الاجتماع ويعتبر من بين المقومات الاساسية لذلك والتى نحن بصدد الحديث عنها، وباختصار هذه القواعد هى:

١- البدء فى جلسة الاجتماع فى الوقت المحدد وغنى عن البيان أهمية ذلك للتعود على احترام الوقت والسلوك المنضبط.

٢- الالتزام بالنقاش داخل الموضوعات المقررة ببنود جدول الاعمال.

٣- لو دعت الحاجة الى تقديم أو تأخير موضوع أو بند من بنود جدول الأعمال فان ذلك يتم من خلال اقتراح أحد الأعضاء ويؤخذ رأى الحاضرين فى ذلك بالموافقة على التعديل أو عدم الموافقة.

٤- التحدث بعد طلب الاذن من رئيس الاجتماع ومراعاة عدم الكلام قبل انتهاء العضو الآخر من حديثة.

٥- طلب الكلمة يكون بطرطقتين اما برفع العضو طالب الكلمة ليده أو بكتابة ورقة يبين من خلالها طلب الكلمة (قد يستخدم سجل بدلا من الورقة يسمى سجل طلب الكلمات).

ولرئيس الاجتماع دور كبير فى الحفاظ على القواعد المتعارف عليها فى ادارة الاجتماع وبالاضافة الى ما سبق ذكره من اقتراحات لرئيس الاجتماع، نضيف هنا بعض النقاط التى ينبغى على رئيس الاجتماع الانتباه اليها بفائدتها الكبيرة فى انجاح الاجتماع وتحقيق فعاليته.

١- تجنب الوعظ أو التدريس أو التهذيب، ذلك لأن اطلاق الرئيس لنفسه العنان فى الشعور بالعظمة والتسلط، هو الحاجز الضخم الذى يقف دون انجاح الاجتماع. ولذا فان عليه محاربة الانسياق وراء هذا الشعور، وليعلم رئيس الاجتماع ان الاستحواذ على المناقشة، هو العلامة ذات الدلالة الواضحة على بداية الانسياق خلف هذا الشعور. وليعلم كذلك ان هناك مصدرا واحدا للرضاء عن النفس، وهو الرضا الناجم عن الانجاز وتحقيق الهدف.

ان الرئيس الفعال، هو الى يثق بأعضاء الجماعة ويساعدهم على اطلاق امكاناتهم وطاقاتهم. وانه ذلك الشخص الاقل ميلا الى ان يعمل كرئيس كبير، أو ان يتخذ وضع الخبير العارف لجميع الاجابات، انه الشخص الذى لا يعتمد على وضعه، أو مكانته، أو سلطته، بل على قدرته وعلى نمط قيادته، وذلك عن طريق صلته بالجماعة وصلة الجماعة به.

٢- الاستماع لكل تعليق يذكر اثناء المناقشة، فالقدرة على الاستماع من اهم القدرات التى ينبغى ان يتصف بها رئيس الاجتماع أو أعضائه وباحبذا لو تعود الرئيس ان يكتب النقاط التى يثيرها كل متكلك ويقوم بتلخيصها للاعضاء، لان هذا يساعدهم على تتبع مراحل المناقشة. وليعلم رئيس الاجتماع ان من العادات السيئة فى

الاستماع، والتى يجب عليه ان يتجنبها، اشعار المتحدث بأن ما يقوله ليست له أهمية (كانشغاله بمراجعة أوراق لديه مثلاً). وانتقاد طريقته فى عرض الموضوع، ومقاطعته، ومحاولة التهرب من المشكلة التى يعرضها وتغيير الحديث فجأة ودون أسباب.

٣- اعرض جدول الاعمال مرة أخرى على المشاركين ووزعة عليهم وقت الاجتماع وأسألهم ما اذا كانت هناك بنود اخرى يؤدون اضافاتها أو أى تعديلات مرغوب فيها بالجدول.

٤- التزم بجدول الاعمال كما هو مقرر ولا تستمر ما لم تشاور المجموعة وتتفق معها على الوقت الاضافى الذى سيتم تخصيصه له فاذا وجدت هناك اهتماما خاصاً به يفضل تحديد موعد آخر لاستمرار المناقشة حوله وقد يكون بعد الانتهاء من الاجتماع مباشرة بما يتيح لغير المتهمين بهذا البند ان ينصرفوا. تعديلات الجدول تتم بشكل جماعى وليس فى كواليس ادارة الاجتماع.

٥- اظهر حماسك للعمل وللاجتماع الراهن بما فى ذلك المشاركين فيه وأكد ثقتك فيهم. ولا يعنى هذا انه عليك تجاهل النقاط السلبية وعدم الاشارة اليها.

٦- اذا كانت لديك معلومات اضافية ستساعد على حسن سير الاجتماع ابدأ بطرحها وتوضيح ابعادها للمشاركين.

٧- سيطر على الاجتماع والالعاب النفسية التى تتم فيه فمن الضرورى الا تسمح بنشوب حرب نفسية بين المشاركين سواء بالاستضراد فى التنكيت مثلا أو مناقشة انجازات بعيدا عن موضوع الاجتماع. كثيرا ما يحدث هذا ولذلك اهتم بتوجيه الاجتماع نحو هدفه الاصلى.

٨- اعرض رأيك بصورة حيادية قدر الامكان ودون التأكيد على كونه الرأى الصحيح بشكل مطلق ونهائى واهتم ان يراعى المشاركون ذلك فهذا قد يؤثر على مشاركة البعض وطرحهم لبعض الآراء التى قد تبدو غير تقليدية.

٩- اياك وتجاهل الخلافات الموضوعية فى الرأى فالخلاف دائما يمكن استثماره وجعله شيئاً مفيداً فهو يوفر معلومات اكثر وادق وبالتالى يتيح قراراً أفضل.

١٠- لا تجعل الاغلبية تفرض رأيها بقوة العدد فالاجتماع ليس ساحة قتال، احرص على اتمام المناقشة قبل اتخاذ القرار وبعد الوصول لاكثر القرارات قبولا ومعقولية، اعط المجموعة فرصة أخرى للتفكير فى هذا القرار فى حد ذاته ودراسة مزاياه وعيوبه مع توفير البيانات التى قد تدعم اتخاذ مثل هذا القرار.

١١- تذكر مرة أخرى بأن لكل اجتماع هدفه وبالتالى احرص على توجيه الاجتماع نحو هذا الهدف ومن اكثر الاشياء التى تعرقل الاتجاه نحو الهدف محاولة البعض لتصفية خلافاتهم الشخصية أو التنظيمية اثناء الاجتماع بصورة غير مثمرة وعدم وضوح هذا الهدف اصلاً للبعض لو لم يكن موضوع وجداول اعمال الجلسة موزعين فى وقت ملائم وكذلك ميل البعض للاستطراد فى الكلام بالانشاء والاعادة والتطويل بهدف الظهور أو بحكم بعض العادات البيئية. وفى كل من هذه الاحوال على قائد الاجتماع ان يوجه الامور بحيث لا تتكرر مثل هذه العراقيل.

خلاصة.

الواقع انه ما لم تتم مراعاة الاعتبارات السابقة التى أوردناها عند الحديث عن ادارة الاجتماعات فى مراحلها المختلفة وما لم يقم رئيس الاجتماع بدوره بفعالية وكفاءة وأقبل المشاركون على المناقشات باهتمام وتوفر الانسجام والتجانس بينهم فان الاجتماعات تصبح غير ذات فائدة.

ان الحكم على فعالية الاجتماع ليس امراً سهلاً أو يسيراً إذ كثيراً ما ينفض الاجتماع وتسمع تعليقات من بعض المشاركين فيه تكاد تصل الى حد التناقض كأن يقول احدهم «ان الاجتماع كان مثمراً وممتازاً» أو أنه «كان مضيعة للوقت» أو أنه «كان غير فعال». ومعلوم ان السبب فى تباين هذه التعليقات هو اختلاف وجهات النظر حول خصائص الاجتماعات الفعالة أو شروطها ومكوناتها.

ان فعالية الاجتماع تتوقف على قدرة رئيس الاجتماع على الوصول إلى التوازن المطلوب بين تحقيق هدف الاجتماع فى أقصر وقت وبين قدرته على تحقيق رضاء المشاركين فى هذا الاجتماع.

[٣] التقارير الادارية.

لقد أصبحت التقارير من بين الأساليب المتعارف على استخدامها فى اغلب المنظمات الإدارية فى وقتنا الحاضر. وهذا الشيوع الكبير فى استخدامها يرتب بدوره أهمية كبرى فى الحاجة الى دراستها والاهتمام بها فى جميع مراحلها ومستوياتها.

تعريفها:

تختلف تعاريف التقارير بين ما يعرف بالمفهوم الواسع لها والذى يفيد بان التقارير تعنى عرض المعلومات بشكل رسمى أو غير رسمى وما يعرف بالمفهوم الضيق والذى يركز فقط على العرض الرسمى للمعلومات.

والتعريف الذى سوف نعتمده فى هذا الدليل هو أن التقارير الإدارية يقصد بها:

«اتصال منظم وموضوعى لعرض معلومات وحقائق بقصد خدمة أهداف الإدارة والمساعدة على تحقيقها بفاعلية».

ولو تأملنا هذا التعريف لأمكننا استنتاج الملاحظات الهامة التالية:

١- ان التقرير الإدارى اتصال منظم لذا يجب أن تعطى عناية كافية عند إعداده فهو يختلف عن تبادل المعلومات الذى يتم داخل الوحدة الإدارية بشكل روتينى أو من حين لآخر. غير أن هذا لا يعنى ان كل التقارير الإدارية المقدمة قد أعدت بشكل جيد ولا يعنى أيضاً ان كل تبادل للمعلومات يعتبر تقريراً حتى لو كان ذلك فى شكل مكتوب.

٢- إن التقرير الإدارى يتصف بالموضوعية: حيث من بين مقومات التقرير الجيد عدم تحيزه عند تقديم البيانات حول موضوع معين حيث يفترض أن هذه التقارير تسعى للوصول للحقيقة بغض النظر عن النتائج.

٣- إن التقارير الإدارية هى اتصال بكل ما تحمله هذه الكلمة من معنى سواءاً كانت هذه التقارير شفوية أو مكتوبة.

٤- إن التقارير الإدارية ذات علاقة حيوية بالحقائق والبيانات بعيداً عن الاعتماد فقط على الآراء الشخصية وحدها.

٥- إن التقارير من خلال التعريف السابق تشتمل التقارير المقدمة لخدمة الأغراض التالية:

أ - إبراز الحقائق - للعلم فقط.

ب- التقارير التى قد تبرز الحقائق مع محاولة ترجمة لهذه المعلومات أو تفسيرها.

جـ- التقارير الكاملة والتى لا تقف عند مرحلة تفسير المعلومات. فقط وإنما تتقدم خطوة أخرى لإعطاء النتائج والتوصيات حول الموضوع الذى أعد حوله التقرير.

لماذا نهتم بالتقارير الإدارية:

يمكن الإجابة على هذا السؤال من الزاويتين التاليتين:

أ - من وجهة نظر الإدارة:

نظراً للتطور السريع وكبر حجم الوحدات الإدارية واتساع نطاق الخدمات فيها لم يعد باستطاعة الإدارة ان تتابع (بشكل فعال) سير العمل بسهولة كما كان ذلك فى السابق. لذا فهى بحاجة الى مثل هذه التقارير سواءاً بشكل دورى أو بشكل يختص بدراسة ومعالجة ظاهرة أو مشكلة معينة من حين لآخر.

إذن يمكن القول بأن هناك حاجة ملحة لاستخدام مثل هذه التقارير بقصد إدارة أى وحدة إدارية أو مشروع معين بشكل ناجح وفعال. كما تساعد التقارير الإدارية الإدارة من عدة جوانب من بينها:

أ - تساعدها على اتخاذ القرارات.

ب- تساعدها على اتباع أسلوب التخطيط السليم من خلال الاستفادة من البيانات والمعلومات الواردة بالتقارير.

جـ- تساعدها على ممارسة وظيفة الرقابة من خلال المعلومات المقدمة بها.

د - تمكنها من تحقيق التنسيق بين أجزاء الوحدة الإدارية المختلفة.

هـ- تساعدها على التعرف على آراء ووجهات نظر العاملين وخاصة فيما يتعلق بمشاكل التطبيق التى يواجهونها وبالتالى قيام الإدارة بمحاولة حل مثل هذه المشاكل.

ب - من وجهة نظر مقدم التقرير نفسه:

دراسة هذا الموضوع تمكن الشخص من التعرف على الأسس الصحيحة لإعداد مثل هذه التقارير مما يساعده على حسن عرض الحقائق والأفكار وعلى تقديمه للحجج والبراهين وعلى استخلاصه للنتائج. كما أن التعرف على الأسلوب الصحيح لإعداد هذه التقارير يمكن الشخص من إقناعه للآخرين بسهولة كما تساعده على إثبات وجوده أمام الإدارة وأمام زملائه فى العمل.

أنـــواع التقـــارير

تقسم التقارير الإدارية طبقاً للأسس التالية:

أ - التقسيم طبقاً لأسلوب التقديم: وهى بذلك إما أن تكون تقارير شفوية أو تقارير مكتوبة.

ب- التقسيم حسب الوقت: وهو ما يعرف بالفترة الزمنية التى يعد عنها هذا التقرير- وبذلك تكون هناك تقارير يومية، اسبوعية شهرية، ربع سنوية أو نصف سنوية أو سنوية.... إلخ.

جـ- التقسيم حسب الموضوع الذى أعد عنه التقرير- وهى تشمل على سبيل المثال: التقارير الإدارية، التقارير المالية، التقارير الاقتصادية، التقارير القانونية.... إلخ.

وفى هذا الدليل سوف نتناول بالتفصيل موضوع التقارير طبقاً للمعيار الأول حيث سنتعرض لكل من التقرير الشفوى والتقرير المكتوب بشىء من التفصيل.

أولاً: التقارير الشفوية:

هى عرض البيانات والحقائق بكشل شفوى (أى غير مكتوب) وهى تختلف عن التقرير المكتوب من حيث الآتى:

١- أسلوب التعبير - الشفوى بدلاً من المكتوب- والذى يتصف بعدة مزايا من أهمها الاتصال الشخصى بين مقدم التقرير (المرسل) والطرف الآخر (المستقبل).

٢- القدرة على الفهم والمتابعة - التقرير المكتوب يمكن القارىء من القراءة ثم إعادة القراءة والإطلاع فى الوقت الذى يريده بينما التقرير الشفوى يتطلب من المستمع الانتباه والتركيز.

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند إعداد التقارير الشفوية:

١- تخطيط التقرير السنوى من حيث:

أ - تحديد الأهداف من إعداد هذا التقرير وهل هى لإقناع الحاضرين أو لإطلاعهم فقط.

ب - جمع البيانات اللازمة.

جـ- تنظيم محتويات التقرير وترتيب عرض الموضوع بشكل منطقى مدخل أو مقدمة ثم عرض الموضوع ثم الخاتمة.

٢- اعتبارات تتعلق بالمقومات الفردية لمقدم التقرير الشفوى: وذلك من حيث الآتى:

أ - ثقة مقدم التقرير بنفسه وثقة المستمعين له به.

ب- معالجة الموضوع بشكل جيد ومناسب - ليس بشكل مختصر جداً أو موسع جداً.

٣- اعتبارات تتعلق بالمستمعين أنفسهم - (أو ما يعرف بتحليل المستمعين) : وذلك من حيث:

أ - التحليل المبدئى للمستمعين- حيث يفضل ان يتعرف مقدم التقرير الشفوى على المستمعين ومستواهم وخصائصهم حتى يمكنه إلقاء التقرير بما يتناسب والمستمعين.

ب- تحليل المستمعين أثناء عرض التقرير- من خلال المناقشة بين الطرفين وتبادل وجهات النظر كلما سمحت الفرصة بذلك.

٤- اعتبارات تتعلق بطريقة عرض التقرير: وذلك مثل:

أ - اللغة المستخدمة ومحاولة اختبار الكلمات المناسبة والمفهومة لدى المستمعين.

ب- الانفعالات والحركات الجسمية من حيث الوقوف والحركة وتعابير الوجه، ونبرات الصوت... إلخ.

د- اعتبار تتعلق بوسائل الإيضاح المستخدمة- وذلك من خلال استخدام الوسائل المناسبة منها بقصد توضيح الموضوع لا لتعقيده أو لمجرد لفت أنظار المستمعين إلى الأشكال وشد انتباههم للرسوم والصور فقط.

ثانياً: التقارير المكتوبة:

وهى التقارير التى تقدم إلى الطرف الآخر فى شكل مكتوب وهى قد تكون قصيرة فى شكل رسالة عادية أو قد تكون طويلة أشبه بالبحث.

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند اعداد التقارير المكتوبة تشمل الآتى:

على معد التقرير المكتوب الأخذ فى الاعتبار ما يلى:-

١- اختيار كلمات التقرير: - فعليه أن يختار الكلمات المناسبة التى يعتقد بأنها تحمل نفس المعنى لدى القارىء للتقرير. ومن هنا يتوجب عليه عدم استخدام الكلمات المعقدة التى يصعب فهمها. كذلك عليه استخدام الكلمات المألوفة والابتعاد عن الأخرى الغير شائعة الاستعمال. ثم على كاتب التقرير أيضاً محاولة استخدام الكلمات ذات المعانى المحددة بدلاً من الكلمات التى قد تعطى أكثر من معنى.

٢- حسن تركيب الجمل عند الكتابة - فاختيار الكلمات وحده لن يكفى ما لم تتم صياغة هذه الكلمات فى جمل مناسبة ويفضل أن تكون هذه الجمل تمتاز بالصفات التالية:

أ - قصيرة قدر الإكان حيث الجمل القصيرة أوضح وأسهل فهماً.

ب - أن يعطى اهتماماً أكبر لإبراز الحقائق من خلال تركيب هذه الجمل المستخدمة.

جـ- أن يتم تقسيم هذه الجمل الى فقرات بحيث تقوم كل فقرة من فقرات التقرير بتوضيح فكرة معينة فيه. ويفضل ان تكون هذه الفقرات:

١- قصيرة قدر الإمكان.

٢- ان تساعد كل فقرة على توضيح فكرة معينة بالتقرير.

٣- ان تساعد كل فقرة على توضيح الفقرة السابقة لها وتكون مكملة لها.

٣- اثناء القيام باعداد التقرير يجب وضع الخطة التمهيدية للدراسة المراد وضع التقرير عنها. وهذه الخطة عادة هى الأسلوب العلمى المتعارف عليه لإعداد الدراسات وهى ما قد يسمى أحياناً بمراحل إعداد التقرير. وهذه الخطة عادة تشمل الآتى:

أ - تحديد المشكلة موضوع الدراسة وفيها يتم القيام بما يلى:

١- توضيح المشكلة من جميع جوانبها.

٢- بتحديد العوامل أو العناصر التى يجب دراستها.

٣- تحديد الأسلوب والإجراءات التى ستتبع للدراسة على ضوء الإمكانيات المتاحة.

ب- تجميع البيانات اللازمة للتقرير:

يتم الحصول على البيانات اللازمة للتقرير بعدة وسائل من بينها:

١- الاعتماد على البيانات المكتوبة وتجميع مادة التقرير منها.

٢- جمع البيانات عن طريق إجراء المقابلات الشخصية مع مصادر المعلومات المطلوبة وهناك أسس وإجراءات يجب اتباعها عند جمع البيانات باستخدام هذا الأسلوب.

٣- جمع البيانات عن طريق الملاحظة الشخصية.

٤- جمع البيانات اللازمة عن طريق استخدام صحيفة الاستبيان وهى التى يتم فيها كتابة الاسئلة التى تتعلق بالبيانات المراد الحصول عليها ثم توزيعها على الجهات المعنية للإجابة عليها وجميعها منهم فيما بعد.

جـ- تحليل البيانات التى تم تجميعها:

أو بمعنى آخر ترجمة هذه المعلومات التى تم الحصول عليها بإحدى الأساليب المذكورة إلى آراء ونتائج ويتم ذلك بسهولة متى روعى ما يلى:

١- محاولة استخدام الإحصاء عند التحليل قدر الإمكان.

٢- الاعتماد على القدرة العلمية والخبرة العملية فى التلحيل واستخلاص النتائج.

٣- الابتعاد عن التحيز الى فكرة معينة قد تكون غير صحيحة.

٤- محاولة الاتصال بالآخرين من ذوى المعرفة الاستعانة بهم.

د - كتابة التقرير: هنا يجب الاهتمام النقطتين التاليتين:

١- إضافة إلى ما تم ذكره من اعتبارات يتحتم مراعاتها عند إعادة التقرير المكتوب بفضل حسن عرض التقرير من خلال تقسيمه طبقاً للأسس التالية:

١- فى القسم الأول من التقرير عادة يتم توضيح الأسباب التى أدت إلى كتابة التقرير.

٢- فى القسم الثانى من التقرير عادة يتم توضيح الأسلوب الذى تم اتباعه فى إعداد التقرير.

٣- فى القسم الثالث من التقرير عادة يتم توضيح عرض الأدلة والتحليلات المتعلقة بما تم التوصل اليه.

٤- فى القسم الرابع من التقرير عادة يتم توضيح عرض النتائج التى تم التوصل إليها من خلال التحليل.

٢- مراعاة الجوانب الشكلية: عند كتابة التقارير يجب على القائم بكتابته أن يراعى ضوابط تعرف بالجوانب الشكلية فى الكتابة والتى يمكن أن نلخصها فى النقاط التالية:

١- كثيراً ما يحتاج مقدم التقرير إلى الاستفادة من معلومات زودت بتقارير سابقة أو بمراجع كالكتب والدوريات بأنواعها، وقد يستعين بفقرة أو فقرات من هذه المصادر وهو ما يعرف علمياً بالاقتباس».

فقد يقوم بنقل النص لتلك الفقرة أو الفقرات كما هى دون أى تغيير فيها وفى هذه الحالة تسمى هذه العملية اقتباساً مباشراً وقد يقوم بنقل الفكرة فقط والتعبير عنها بأسلوبه الخاص وتسمى فى هذه الحالة اقتباساً غير مباشر. وسواءاً كان الاقتباس مباشراً أو غير مباشر يجب على الكاتب فى كلتا الحالتين ان يشير الى المصدر الذى اقتبس منه طبقاً لأسلوب معين لا حاجة لشرحه هنا ولكن بالإمكان الرجوع إلى بعض الكتب التى تعالج مثل هذه القضايا.

٢- مراعاة الشروط المتعارف عليها عند إعداد الجداول أو الاشكال والرسوم البيانية سواء فى طريقة رسمها أو ذكر المصدر الذى تم الحصول على المعلومات منه.

٣- مراعاة الأسس المتعارف عليها عند ترتيب أوراق التقرير وهى خاصة بموضوع اجزاء التقرير.

أجـــزاء التقـــريـــر

يمكن القول بأن التقارير الإدارية تشمل فى معظم الأحيان كل الأجزاء التالية والتى سوف نقوم بسردها وشرحها طبقا للترتيب أو التسلسل الذى عادة يستخدم عند ترتيب التقرير فى شكله النهائى. هذه الأجزاء هى:

* الغلاف.
* صفحة العنوان.
* خطاب التقديم.
* الملخص.
* قائمة المحتويات.
* قائمة الجداول إن وجدت.
* قائمة الرسوم والأشكال البيانية - إن وجدت.
* متن التقرير - الجسم الرئيس للتقرير مقسماً لأبواب أو فصول.
* المرفقات.
* المراجع.

نقوم الآن بشرح مختصر لبعض هذه الأجزاء بالقدر الذى نعتقد أنه مناسب للدليل.

١- الغـلاف: والهدف الاساسى منه حماية أجزاء التقرير الأخرى من التلف. لذا يفضل أن يكون من مادة تفى لهذا الغرض. قد يكتفى بكتابة موضوع التقرير فقط على الغلاف وقد يضاف الى ذلك اسم كاتبه وتاريخ تقديمه والجهة الموجه إليها.

٢- صفحة العنوان: تلى الغلاف مباشرة وتدون عليها البيانات التالية:

أ - عنوان التقرير.

ب - اسم معد التقرير ووظيفته والجهة التى يتعبها كالقسم أو الفرع.

جـ - الجهة المقدم لها التقرير.

د - تاريخ إعداد التقرير.

٣- خطاب التقديم: ويطلق عليها أحياناً رسالة الإرفاق وهى توجه إلى ذوى الاختصاص مع الإشارة الى السلطة التى طلبت إعداد التقرير (قد ترفق نسخة من رسالة التكليف بالمهمة متى كان هذا التكليف مكتوباً). يقوم معد التقرير فى هذا الخطاب بعرض وجهة نظره مبيناً مدى نجاحه فى استيفاء المطلوب منه. كما يقوم أيضاً بذكر المشاكل والصعوبات التى واجهته مبدئياً ومدى تعاون الجهات المعنية معه... إلخ من المعلومات التى يرى إضافتها.

٤- الملخص: يقوم معد التقرير بكتابة هذا الملخص بما لا يقل عن فقرة واحدة ويفضل أن لا يزيد عن الصفحة الواحدة ويشمل هذا الملخص أهم ما تضمنه التقرير من حقائق وتحليلاته أساسية ونتائج تم التوصل إليها مع إخطار القارىء بالرجوع الى التقرير متى أراد الاستزادة.

٥- قائمة محتويات التقرير- الفهرس - وهو أشبه بالفهرس لأى كتاب أو بحث ويهدف الى تعريف القارىء بعناصر التقرير من جهة ولتسهيل مهمة الرجوع الى الجزء المراد الاطلاع عليه مباشرة من خلال تحديد رقم الصفحة لهذا الجزء.

٦- متن التقرير: يقصد به محتويات التقرير الأصلية وهو الذى تبرز من خلاله قدرة معد التقرير الفنية فى التحليل والاستنتاج من جهة وقدرته على توضيح افكاره وصياغتها بشكل جيد من جهة أخرى. يتكون متن التقرير من الآتى

أ - المقدمة وفيها يتم إعداد القارىء لمتابعة موضوع التقرير عن طريق توضيح الهدف من التقرير والأسلوب الذى استخدم فى جميع البيانات والقيود التى أخذت فى الاعتبار اثناء الدراسة.

ب- الأبواب والفصول- التقسيمات الرئيسية والفرعية للتقرير- وهو الذى يشمل كل المعلومات التى جمعت وأسلوب تحليلها.

جـ- النتائج والتوصيات - يقوم معد التقرير بتوضيح ما توصل اليه فى دراسته مبدياً توصياته على ضوء هذه النتائج.

٧- قائمة المرفقات وقائمة المراجع: قد تستدعى الضرورة من أجل الزيادة فى التوضيح ان يرفق مع التقرير مجموعة من المستندات المهمة التى يرى معد التقرير انها تساعد قارىء التقرير على فهم الموضوع بشكل أفضل. هذه المرفقات توضع فى آخر التقرير.

أما بالنسبة لقائمة المراجع فإنه متى تمت الاستعانة بأى نوع من المصادر كالكتب والدوريات فإنه على مقدم التقرير الإشارة الى هذه المراجع فى آخر التقرير حسب الأسس المعتادة فى كتابة قائمة المراجع.

خصائص التقرير الجيد

المقياس الأساسي للتمييز بين تقرير وآخر هو مدى تحقيق هذا التقرير للهدف الذى أعد من أجله بأقل تكلفة وفى أقصر وقت سواءاً عند إعداده أو عند قراءته. ونعرض فيما يلى وباختصار شديد إلى أهم مواصفات التقرير الجيد:

١- الوضوح: هذه الصفة يمكن تحقيقها عن طريق حسن اختيار الألفاظ والابتعاد عن الإصطلاحات المعقدة حيث يفضل دائماً مراعاة مستوى قارىء التقرير كلما أمكننا ذلك.

٢- الدقة عند التعريف بموضوع التقرير وتحديده بشكل صريح.

٣- الدقة عند جمع البيانات وذلك باستخدام الأساليب المناسبة والاعتماد على مصادر المعلومات الموثوق فيها.

٤- توضيح أسباب كتابة التقرير وإعطاء الانطباع لدى القارىء بانه ستزداد معلوماته اذا ما قرأ هذا التقرير.

٥- الإيجاز قدر الإمكان وعدم الإطالة مما قد يؤدى إلى التكرار ولكن لا يقصد بهذا الاختصار الذى قد يؤدى الى عدم شرح الموضوع بطريقة مفهومة.

٦- الموضوعية وعدم التحيز لفكرة أو نتائج معينة قد تكون غير صحيحة.

٧- ترتيب وعرض التقرير بشكل منطقى منظم وهذا يتم بالآتى:

أ - محاولة الترتيب الزمنى للأحداث الواردة بالتقرير.

ب- محاولة الترتيب المكانى كلما أمكن ذلك وهو ما يقصد به ربط الحديث بمكان الحدث.

جـ- التدرج عند عرض الموضوعات من البسيط الى المعقد فالأكثر تعقيداً.

هـ- كقاعدة عامة يفضل باستمرار الانتقال من القضايا العامة إلى الخاصة.

٨- تماسك التقرير وترابط أجزائه بشكل يحقق الانسياب والتسلسل للأفكار الواردة به مما يسهل فهمها ومتابعتها.

٩- مراعاة الجوانب الشكلية التي سبق وأن تحدثنا عنها بشكل جيد.

١٠- محاولة الكتابة بلغة صحيحة بقصد الابتعاد عن الوقوع فى الأخطاء النحوية أو الإملائية.

[٥] مواجهة مشكلة التضخم الورقي.

***المشكلة:**

تنتج أزمة التضخم الورقي دائما عن نقص الثقة. فهناك علاقة تبادلية بين حجم الأعمال الورقية فى أية منظمة وحجم الثقة المتبادلة بين مختلف أطرافها. فأزمة الثقة تبدو دائما وكأنها خلل فى النظام الادارى أو المالى. فيكون رد الفعل البيروقراطى مزيدا من الاجراءات المكررة والنماذج غير الضرورية. فضلا عن تضخم عدد المذكرات الداخلية والتقارير السرية والتوقيعات. ومن ثم تضخم الارشيف وتراكم الصادر والوارد، حتى تتحول المنظمة الى غابة من الورقة.

ان زيادة تبادل الاوراق داخل المنظمات هى دليل على أن المنظمة ترفع شعار «كل موظف متهم حتى تثبت براءته» بدلا من شعار «كل موظف برىء حتى تثبت ادانته». بل وكل عميل أو زبون غير جدير بالثقة ولابد من تكبيله بالعديد من الاوراق والمستندات والشهادات.

.... ومشكلة التضخم الورقي لا تنتج اساسا عن كمية الورق التى توضع المكاتب كل يوم بل فى الواقع عن انعدام الكفاءة فى التعامل مع هذا الورق.

وهناك العديد من الادعاءات التى يسوقها المديرون والمنظمون والموظفون ذو المكاتب الفوضوية أهمها:

١- الادعاء بأن ازدحام المكتب بالاوراق يعنى ان صاحبه يعمل بكفاءة كبيرة وان هذا الازدحام دليل التحمل بأعباء كثيرة وواجبات متعددة، بل دليل على الأهمية.

٢- ان ترك الاوراق على المكتب وسيلة لتذكرها ومن ثم انجازها فهى قابعة تحت بصره تنتظر التعامل معها.
وأنها لو وضعت فى الادراج أو الدواليب فالغالب أن يكون مصيرها النسيان.

٣- ان المكتب المزدحم يعد مؤشرا على التفكير الدائم فى العمل ويساعد على الالهام والتخيل.

هذه الادعاءات فى الحقيقة صادرة عن سوء تقدير للمصاعب والمشكلات التى تكتنف العمل مع مكاتب تملؤها الأوراق المبعثرة وما يترتب على ذلك من اثار سلبية على المنظمة وعملائها بل وعلى صاحب المكتب ذاته.

* الآثـــار:

نستطيع ان نجمل أهم الآثار التى تترتب على التضخم الورقى فى الآتى:

أولاً: المكتب المزدحم يعنى ساعات عمل اطول . فمع استمرار تدفق الوارد الى المكتب نكتشف أن كومة الورق مازالت تتعالى. ونكتشف أننا بحاجة إلى المزيد من ساعات العمل اليومى لانجازها ويكمن الحل فى منع الاداريين من حمل الاعمال الورقية الى

المنزل. وأيضاً اجبارهم على المغادرة فور انتهاء الدوام. وبذلك يزيد الموظف من سرعته فى القراءة واتخاذ القرار، ويزيد تركيزه عند التعامل مع كل ورقة على حدة.

ثانياً: المكتب المزدحم يعنى انجازات اقل: يؤثر العمل فى بيئة متخمة ومكتب غير منظم سلبا على الانتاجية. كما ان العمل على المكتب المبعثر يضع الولويات فى ذيل القائمة حيث يصبح من الصعب تحديد الاعمال الاكثر نفعا. هذا فضلا عن أن أى تأخر أو فقد للاوراق يؤخر العمل والتأخير يؤدى الى التوتر الدائم. ومن ثم يقود الى حالة من الاجهاد يطلق عليها «الارهاق الورقى» وهو الامر الذى يجعل الاداوى عاجزا عن تركيز انظاره ومن ثم يعجز عن اتخاذ القرار المناسب.

ثالثاً: المكتب الفوضوى هو أرض صالحة لنمو الازمات فكلما طال أمد بقاء الورقة على ظهر المكتب أصبح وقوع الازمة اكثر احتمالا. وما يحتاج الى خمس دقائق من العمل، يحتاج الى خمس ساعات لحل المشكلات الناتجة عن تأخير التعامل معها. وتتوالى الأزمات واحدة تلو الأخرى وعندما ينقضى الوقت المحدد للتعامل معها فان الخسارة تصبح شيئاً مؤكدا.

رابعاً: تشتت الانتباه: عندما تتراكم الاوراق على المكتب لن يكون باستطاعة الموظف التركيز على مشروع واحد لفترة طويلة من الزمن ويتشتت انتاجه ومع الوقت يبدأ تركيزه فى الضعف حتى يصل إلى أدنى درجات التركيز والتى تعتبر أعلى درجات التشتت الذهنى. وفى كل مرة يتشتت الانتباه فأنا نضيع قدراً من الوقت

بطريقتين: اولى تتعلق بالوقت الذى تستغرقه لحظات التشتت الذهنى والثانية تتعلق بضرورة العودة الى نفس المستوى من الانسجام والانتاجية.

خامساً: ضياع الاوراق: يقضى الموظف ٢٢ دقيقة كل يوم يبحث عن اوراق وضعت فى غير مكانها وكثير من الاوراق تختفى تماما وببساطة متناهية فاننا نقضى ٥ ٪ من وقت العمل ونحن نفتش عن أوراق. وهذه النسبة لا تعنى كثيرا لموظف واحد فى اليوم الواحد ولكن تعنى ان الموظف الذى يمكث فى وظيفته عشرين عاما، يقضى عاما كاملا منها وهو يبحث عن أوراق على المكتب.

سادساً: الورق المتراكم يحملك اعباء الآخرين: تراكم الاوراق يحمل الموظف على انجاز اكبر قدر ممكن منها يقع تحت يديه ولن يجد بذلك فرصة للتخطيط ليوم عمله القادم وهو ما يصعب على المدير امكان الوصول الى الاوراق ذات العائد المجزى والمدفونه تحت كومة من الاوراق.

سابعاً: التأجيل يزيد التراكم والتراكم يزيد التأجيل، وقد اثبتت الدراسات أن ٤٣ ٪ من الموظفين يتناولون الورقة عدة مرات قبل ان يتخذوا قرارا بشأنها وان تراكم الورق ناتج عن التردد فى اتخاذ القرارات.

ثامناً: المكتب المزدحم يرفع ضغط الدم: تراك الأوراق يشكل خطرا على الصحة والمشكلات الصعبة تضعف الأداء وتزيد الامر سوءاً ويزداد الشعور بالفشل. وهكذا تتفاقم الأزمة فكما أن النجاح يقود لمزيد من النجاح ، فان الاخفاق يقود لمزيد من الاخفاق.

* مواجهة المشكلة:

يرى كثير من الباحثين ان (٩٠٪) من الاوراق تبقى بالمنظمة ولا تغادرها وان خزائن الملفات تصبح خزائن للقمامة غالية الثمن وتحتل مساحات تزداد مع الوقت وان ورقة كل ثلاثة دقائق تمر على المدير أو المراقب للقراءة أو التوقيع، وان الاوراق تزداد دائما ولا تنقص فالمكتب هو خط انتاج للورق.

ومن الجدير بالذكر هنا ان الانشغال بالاعمال الورقية مصدر متعة وراحة لكثير من المديرين، فهم يظلون تحت انطباع خادع أنهم منجزون وانهم مشغولون ويحصلون على ارزاقهم بعرق اجبنتهم، كما ان هذا الانشغال قد يكون مشجبا يعلق عليه المديرون اسباب اخفاقهم فى وظائف التخطيط والتجديد، وايضا فان هذه الاعمال أو التعامل مع الأوراق تشبع رغبة بعض المديرين فى عمل ما هو سهل من الاعمال اذ انه من السهل ادارة الورق ولكنه من الصعب ادارة الناس واخيرا فان الاعمال الورقية تعطى انطباعاً بأن الوحدات التنظيمية فى المنظمة تتخاطب وان الحياة مستمرة والتعاون والتنسيق قائمان.

ونود فيما يلى بعض الاجراءات والمقترحات التى يؤدى الاخذ بها الى التقليل من حجم مشكلة التضخم الورقى وما يترتب عليها باعتبارها من مضيعات الوقت واسباب زيادة التكاليف فى العملية الادارية.

هناك أربعة اشياء يمكن ان تفعلها بأى ورقة. فمشكلة التعامل مع الاوراق لا تكمن فى ترتيب هذه الاوراق كما يظن كثير من الناس ، فالترتيب لا يدل على شىء . المشكلة الحقيقة مع الاوراق هى مشكلة اتخاذ قرار حيث ان ما يحدث غالبا هو أن ورقة ما تأتى مع البريد، أو بأى وسيلة

أخرى، فينظر إليها الشخص ويقول «لا أعرف ماذا أفعل بهذه الورقة»، ويضعها جانبا على مكتبه، وهذا ما يعرف بوباء «سأقراها غدا» وغدا بعد غد، وبعد غد تتوالى الاوراق فيصبح لديك كمية كبيرة من الاوراق وتصبح عندها فى مأزق. وهكذا يصبح أول تصرف تقوم به بالنسبة للأوراق هو اتخاذ القرار- أى تقوم فعلا بما يجب ان تصنفها- هناك أربعة اشياء يمكن أن تفعلها هنا: أما أن تلقى بها، أو تحولها لشخص آخر اذا وقعت فى نطاق اختصاصه وخبرته، أو أردت تفويضها له (وهذا يعتبر تحويلا أيضا)، أو تتخذ بشأنها اجراء شخصيا، أو أن تضعها فى ملف ما للرجوع اليها فى المستقبل. هذه الأشياء الأربعة يمكن اختصارها بحروف (تامر) التى تعنى تحويل أو اجراء أو ملف أو رمى.

١- عليك أولا أن تضع فى أوعيتها المناسبة، فلكى تتخلص من الأوراق وترميها عليك بسلة المهملات طبعا. وللتحويل ضع الورقة فى صندوق الصادر مع اسم الشخص الذى ستحول اليه. هناك طريقة اخرى أيضاً اذا كانت معك أشخاص أنت دائم الاتصال بهم والتحويل عليهم، أن تخصص لهم ملفات خاصة للتحويل بأسمائهم، فاذا فكرت بعد ذلك فى «أنك تود» أن تتحدث الى (على) عن الامر ضع الاوراق فى ملف «على» ومتى تراه بعد ذلك اسحب ملفه واطلب اليه أن تتحدثا لفترة قصيرة عن الأمر، وبذلك يصبح لديك جدول عمل فورى.

بالنسبة للاجراءات فان الشخص المرتب بطبيعته لديه مكان لوضع هذه الاوراق، هذا الملف الضخم مثلا هو ملف الاجراءات الذى أضع فيه الأوراق التى تحتاج الى أن أبت فيها شخصياً، وتبقى فى هذا الملف

المثقل حتى أبدأ العمل فيها، شخص ما يمكن أن يوزع الأوراق المستعجلة هذه على كل سطح مكتبه مما يعطيه منظرا غير مرتب، الا أنه لا يزال مرتبا تماما اذا أن هناك منطقا وتكاملا فى هذا التوزيع. وأخيرا نتحدث عن وضع الملفات فهؤلاء الذين لديهم سكرتير يضعون الأوراق له فى صندق الصادر حتى يقوم بوضعها فى ملفات المكتب المتخصصة، ولكن أوصى بأن يقوم المديرون بوضعها فى الملفات بأنفسهم والاحتفاظ بها فى المكتب الى جانبهم.

٢- فرز الاوراق الى ثلاث مجموعات: أوراق يمكن أن يتم التخلص منها نهائيا وطرحها فى سلة المهملات بعد قراءتها، واوراق يمكن أن يتخذ اجراء ما بشأنها، وأخرى يمكن أن تحفظ، مع ضرورة وع تاريخ لاتلاف الورقة قبل حفظها، وملاحظة أن الحفظ لا يكون الا لاغراض الرجوع اليها وليس لاغراض التخزين. ان النقطة الجوهرية هنا، أن ينمى المدير لدية عادة اتخاذ القرار يمسك بزية ورقة، لأن فى ذلك توفيرا لوقته.

ويقع فى هذا الاطار ضرورة مراعاة أن الاوراق التى تصل الى المكتب ليست جميعها على نفس المستوى من الاهمية ودرجة الاستعجال، بعضها مهم وعاجل، مما يفرض أولوية اولى فى المعالجة، وبالتالى، تخصيص زمن معين للقيام بها يوميا وبعضها مهم وغير عاجل كما هو الحال فى بعض التقارير والمذكرات، وهذه المهام يمكن القيام بها فى ساعة متأخرة من اليوم، وبعضها ليس مهما ولا عاجلا، وهذا النوع من المهام يمكن تفويضه لبعض المرؤوسين.

٣- مراعاة أصول القراءة، فاذا كانت المواد والمطبوعات التى تصل الى

مكتب المدير لاتخدم الأهداف التى خطط للوصول اليها، فعليه أن لا يقرأها. واذا كانت عكس ذلك فليركز على المهم منها وليراجع محتوياتها ولينظر الى فهرسها. وقد يكون مناسبا الاكتفاء بقراءة الاسطر الأولى من الفقرة وقبل الكتابة يتم استحضار الهدف، ووضع النقاط الرئيسية أو الخطوط العريضة لما ينوى كتابته.

وعند الكتابة تستخدم الجمل القصيرة السهلة والواضحة كما يراعى الاختصار ما أمكن فالتقرير الطويل يسبب ضياعا مزدوجا للوقت.

٤- أحد الأمور الغريبة عن تدفق الأوراق على مكاتبنا أنها تزداد دائما ولا تنقص والحيلة التى يمكن اتباعها للتقليل من كمية الورق الى مستوى مقبول هى أن نتناول مجموعة من الاوراق بين الحين والآخر ونحللها . وهذا ما يمكن أن نجده فيها:

٤-١ الأوراق «الاوتوماتيكية» التى لا تطلب منك أى رعاية، يمكن أن يقوم بها أحد موظفيك، ولذا عليك بتفويضها فوراً.

٤-٢ ربما تأتى الفواتير لك للاعتماد قبل أن تدقق من أحد موظفيك لهذا دع سكرتيرك يعكس هذا الاجراء.

٤-٣ النسخ الكربونية لمراسلات المديرين الآخرين تفيدك قليلا ولا تتطلب اجراء من جهتك وتضيع وقتك. اشطب اسمك من على قائمة مراسلاتهم «الاوتوماتيكية».

٤-٤ توقف عن الاشتراك فى الدوريات المتخصصة التى لا تقرؤها، أو حولها الى من يمكن أن يستفيد منها.

٤-٥ حول الدعوات الموجهة لك لتقديم المعونات المادية والشخصية الى جهة دائمة تكون مسؤولة عن الاجابة عليها. هل فى منظمتك لجنة تدعى «لجنة المساهمات»؟

٤-٦ بالنسبة لأوراق الاعلانات المرسلة اليك من الأقسام الأخرى على أمل أن يعجبك منها شيء، خصص من يفرزها لك قبل أن تتسلمها . دع السكرتير يقوم بذلك ويستخدم قبل أن يحولها اليك.

٥- اعطاء السكرتير صلاحية قراءة المجلات والجرائد، وفى ذلك توفير لوقت المدير وزيادة لنفهم السكرتير لطبيعة عمل المدير، واعطاؤه كذلك صلاحية توزيع بعض الاعمال الورقية على المعنيين قبل أن تصل الى مكتب المدير. ومن شأن هذا الاجراء قيام من هو أكثر مناسبة من المدير بتنفيذ المهام.

٦- الاكتفاء بقراءة فهرس المجلات والمقالات والكتب، وتلخيص موضوعاتها الأساسية، وحفظ هذه الملخصات من قبل السكرتير فى ملفات وفق موضوعاتها، حتى اذا ما أراد المدير الرجوع الى أى منها أمكنه ذلك، وحينذاك فأن قراءة الكتاب أو المقالة بأكملها يصبح ذا فائدة كبرى.

٧- يجب أن يكون سطح المكتب أداة للشخص الذى يحتاج اليه لانجاز عمله بدلا من أن تكون خزانة لأية اوراق ومخلفات، ويجب أن يكون المكتب أداة وظيفية للعمل وليس مجرد مكتب جميل، فالادراج يجب ان تستخدم كمخزن مؤقت للاشياد التى تحتاج اليها باستمرار لاداء عملك، فاذا كنت لا تحتاج للادراج فى مكتبك فلا داعى لها اذا تساعد على ارباك المكان وملئه بالاشياء غير اللازمة ان وجدت.

اذن، يجب أن تكون قادرا على رؤية سطح مكتبك فى كل الوقت. يمكنك أن تقوم بشيء واحد فقط فى المرة الواحدة، وما عدا ذلك يجب وضعه فى مكانه الصحيح حتى يمكن استعادته عند الحاجة

اليه. فالمكتب التى تتراكم فوقه الاوراق يمكن أن يقلل من تركيزك على المشروع الذى يجب ان تعمل عليه. ولكى تكون فعالا على مكتبك تخلص من كل الأشياء المتجمعة فوقه، ولكن لا تضعها كلها فى درج واحد، اذ أن هذا يؤخر المشكلة فقط. حدد نظاما لأولويات الأشياء التى توضع فى أدراج المكتب. فكر فى التخلص من الأشياء التى لا تعرف ماذا تفعل بها.

٨- يجب تنظيم الملفات بحيث يكن استراجاع المعلومات بسرعة بدلا من أن يصبح الأمر أشبه بسباق الحواجز. يجب أن يوضع لها ملصقات عناوين منظمة بحيث تحتاج فقط الى ثوان لايجاد مواد الملف المطلوبة. يجب أيضا تقسيم الملفات الى ملفات نشطة، وغير نشطة، وتكون الملفات النشطة فقط مخزنة بقربك. تخلص من الملفات المهملة وانقل الملفات غير النشطة التى أماكن أخرى أقل تكلفة وبعد أن تقوم بهذا عليك بمتابعة تحديث الملفات باستمرار.

٩- توزيع قراءة المواد على المرؤوسين، وتشجيعهم على تبادل المعلومات فيما بينهم وغرس الثقة فى نفوسهم. فالمعنى الذى يستخلصه المرؤوس من اتصال رئيسه يعتمد على ثقته فى هدف الرئيس من الاتصال فاذا كان المرؤوس لا يتوقع من رئيسه الثقة فانه يميل الى الاستجابة السالبة لطلباته، وذلك بانتهاز كل فرصة بواعى أو بلا وعى تسمح له لكى يسىء تفسير ما قيل له.

١٠- اتباع مبدأ «الانتقالية» فى كتابة التقارير، فما كان منها يخدم هدفا معينا فليكتب. وما كان منها غير ذلك فلا يكتب ولكن اذا جاء طلب كتابة التقرير من الرئيس، فليحاول المدير اقناعه باتباع بديل آخر، اذا كان ذلك مناسبا، غير بديل الكتابة.

١١- اتباع مبدأ «استخدام الهاتف أكثر والكتابة أقل»، ففى استخدام الهاتف توفير للوقت بالاضافة الى أنه قد يمهد الى تحرير رسالة مفيدة.

ان المذكرات يمكن أن تخدم هدفا مفيدا لشخص يستخدمها بكفاءة والقاعدة الأساسية فى هذا المجال «استخدام المذكرات بأقل قدر ممكن» وليكن استخدامها للتذكير أو للتوضيح أو للتأكيد.

وغنى عن الذكر، أن الاعتماد على المذكرات والخطابات وغيرها من المواد المطبوعة قد يقصر عن تحقيق النتائج المرغوبة للاتصال وقد يتسبب فى خلق مشكلات جديدة، قد تثير أسئلة واستفسارات أكثر مما تجيب عنها، كما انها قد تكون سببا فى القضاء على المبادرات الفردية، ولذلك فان حل هذه المشكلة يتمثل فى تكملة الاوامر الكتابية بالمقابلات الشخصية.

١٢- استخدام أسلوب التأشيرات والحواشى على الرسالة المتسلمة واستخدام نماذج معينة للمراسلات الروتينية فى بعض الحالات مع ملاحظة ان الرد السريع على الرسالة أفضل من الانتظار فى الرد حتى لو كان بدافع الحرص.

١٣- بالنسبة للريد فعلى الرغم من أنك تحاول أن تضع لمساتك بأن تراجع وتفرز كل البريد أو جزءا منه كل صباح فان ذلك يمكن ان يكون مضيعة ، للوقت للقيام بمهام أكثر انتاجية وبأنشطة اكثر أهمية، الأمر يعود اليك لتقرر ما تريده حسب وضعك الخاص، لكن تأكد من أن فرز البريد وقراءته وتصديره الى الآخرين لا يأخذ وقتا كبيرا من وقت وطاقة الصباح القيمة.

سواء كنت أنت أم مساعدك أم موظف البريد الذى يفرز البريد ويراقبه حاول أن تضع جانبا البريد الذى لا يحتاج الى رعايتك وانتباهك المباشر، اذ يمكن أن تؤجل قراءته الى وقت آخر. ان الاجراء العسكرى فى الاجابة على كل البريد الوارد فى خلال ٤٨ ساعة هوفى حد ذاته جيد- نوعا ما- ويوفر الوقت على الاقل لا تحتاج الى أن تفكر وتفكر ثانية فى الرسالة التى كان عليك الاجابة عليها منذ اسابيع.

١٤- الحد من المراسلات الزائدة، وذلك باستخدام الاساليب التالية:-

أ - عدم الرد على مراسلة اذا لم تفرض الحاجة ذلك فالردود غير الضرورية تمثل اضاعة الوقت.

ب - استخدام النماذج فى المراسلات، فهى تعرض ما فيها بشكل أسرع وأكثر دقة.

جـ - الاقتصاد فى توزيع نسخ المراسلة.

١٥- واخيرا يمكن توفير الوقت وتقليل حجم الاوراق بان تكون المذكرات مختصره قدر الامكان فالايجاز قمة الاعجاز، واستخدام كلمات سهلة ومفهومة ، وايضا الطلب من المرسل اليه الاجابة على الرسالة نفسها تقليلا للاوراق وهو ما يتطلب ترك فراغ فيها يسمح بذلك ثم ضرورة ترك المرسل اليه على علم بمدى الحاجة الى الرد كأن يكتب فى اسفل صحفة الرسالة «لا ضرورة للرد» أو «للمعلومية» أو ما شاكل ذلك ففى ذلك توفير لحجم الاوراق بقدر كبير ومن ثم زيادة فعالية العملية الادارية وتوفير كثير من الوقت والتكاليف للمنظمة ذاتها.

[٥] التوثيق وخدمات المعلومات.

* مقدمة.

منذ خلق الله آدم واسكنه الأرض هو وذريته، والانسان يمشى فى مناكبها ويأكل من خيراتها رزقا حلالا، وكل يوم يمر عليه يكتشف من حقائق الكون شيئا جديدا ويتعلم من خبرات الحياة قبسا لم يكن معروفا من قبل، مستخدما فى ذلك ما وهبه الله من العقل الجبار والذاكرة الهائلة التى تستوعب خبرات الانسان ومعرفته.

وسرعان ما اكتشف الانسان ان واجبه لا يقف عند حد التعلم واكتساب الخبرات لنفسه فقط، بل يتعدى ذلك الى ضرورة نقل خبراته ومعرفته الى ابنائه والى الاجيال من بعده، لذلك كان لزاما عليه أن يبتكر ما يعرف بالذاكرة الخارجية، لان ذاكرة الانسان تنتهى بانتهائه، فضلا عن كونها تتأثر بما يعتريه- أى الأنسان - من انفعالات نفسية واضطرابات صحية وبيولوجية.

وتتمثل الذاكرة الخارجية فيما يستخدمه الانسان من وسائط يسجل عليها معلوماته، وبياناته التى يجمعها خلال مشاهداته اليومية والتى يحصل عليها من نتاج تفكير الخلاق، وتجاربه على مر الايام، ولقد وجد الانسان نفسه مضطرا لكى يبتكر من وسائط التسجيل واساليبه ما يكفل استيعاب الاضطراد المستمر فى المعلومات والبيانات التى تتراكم مع كل لحظة يمر بها الانسان أو التى تكفل حماية رصيد المعلومات من الضياع أو التلف، وتكفل أيضا امكانية استرجاع أى معلومة منها فى الوقت المناسب وبالقدر المناسب وبالشكل المناسب وهذا ما يعنى به التوثيق.

ويتطلب نظام المعلومات بالضرورة المستلزمات الآتية:

١- الفهم الصحيح لطبيعة عملية انتاج ونقل وتبادل واستخدام المعلومات وما ينتابها من تعقيد.

٢- نظاما لانتاج البيانات لاغراض الادارة، خصوصا بعد أن غيرت الادارة من مدخلها التقليدى فى مواجهة المشاكل واتخاذ القرارات واتخذت مدخلا تحليليا علميا فى مواجهتها جعلها تجمع البيانات والمعلومات عن المشكلة وهذا سيكون دافعا الى قيام الادارة بأولى وظائفها وهى جمع البيانات وانتاج المعلومات، ولقد اتضح بجلاء قصور نظام المحاسبة المالية عن الوفاء باحتياجات الادارة من البيانات والمعلومات لذلك فقد اتجهت الادارة الى نظم محاسبة التكاليف واستخدام الطرائق الاحصائية وتقارير النشاط وغير ذلك، هذا بالاضافة الى البيانات المتعلقة بالجانب الانسانى من العمل أو بالمواقف التى قد تواجهها الادارة ويصعب قياسها كميا مثل اتجاهات العاملين وما يحرك اهتمامهم أو البيانات التنظيمية أو مستوى الجودة أو ما شابه ذلك.

٣- نظاما للاتصال يتم بمقتضاه تحديد قواعد وطرائق ووسائل تبادل البيانات والمعلومات اللازمة لعملية الادارة سواء من مستويات التنظيم الاعلى الى أدنى الى أعلى أو من خارج المنظمة الادارية الى داخلها أو العكس وما يكفل وصول هذه البيانات الى متخذى القرارات أو القائمين بالتنفيذ فى الوقت المناسب.

٤- استخدام المعلومات المنتجة بطريقة فعالة بحيث ينتج عن ذلك اتخاذ قرارات أو اجراءات سليمة الاتجاه مضبوطة التوقيت، ومن المشاكل فى هذا المجال ان المعلومات المنتجة قد تكون أعلا من مستوى مستخدميها أو قد تكون أقل وفرة من القدر اللازم لاتخاذ القرار أو الاجراء، وهناك

عوامل تحد من استخدام المعلومات بطريقة فعالة مثل:

أ - المعلومات الخاطئة أو الناقصة.

ب- وصول المعلومات بعد الوقت المناسب.

جـ- وصول المعلومات الى من لا يحتاج اليها أو حجبها عمن يحتاج اليها وذلك لخطأ فى قنوات الاتصال أو لخطأ فى التوجيه.

* الوثائق الادارية.

غنى عن البيان الأهمية الكبرى للمعلومات فى نجاح الادارة وفعاليتها الامر الذى يتطلب توفير نظام للمعلومات الادارية تمثل الوثائق الادارية اساسه القوى باعتبارها نوع من أنواع وسائط حمل المعلومات تختزن المعلومات الادارية التى تخدم أهداف وأغراض المنظمة التى تنتجها.

والوثائق الادارية، كما تشكل مصدرا هاما من مصادر المعلومات بالنسبة لاعضاء المنظمة، فانها تمثل أيضا أداة من أدوات العمل الادارى أو هى أدوات ادارية رئيسية يتم بها العمل الادارى سواء فى منظمات حكومية أو خاصة.

فما هى الوثيقة؟ ومفهومها فى علم المعلومات؟

وما هى الوثيقة الادارية؟

* مفهوم الوثيقة.

تتعدد المفاهيم المعبرة عن كلمة وثيقة وتتسم بالشمول والاتساع سواء فى اللغة العربية أو اللغة الانجليزية Documents, Records, Archives ولكن يمكن تعريف الوثيقة- فى المعنى الواسع - بأنها «مكتوب يحوى معلومات أو بيانات بصرف النظر عن طريقة أو خصائص التسجيل والقيد «أو هى» كل مدون يعطينا صورة أو جزءا من صورة المجتمع البشرى وكل ما

يحيط به لدينا فى زمان ومكان معينين».

وعلى ذلك فان مفهوم الوثيقة يتسع لشمل كل المصادر المادية من آثار وعمارة ونقوش وشواهد قبور ومسكوكات وأدوات الاستعمال اليومى وآلات الحرب... إلخ وكذلك المصادر الروائية من مخطوطات وكتب وصحف وموارد سمعية وبصرية والمواد المخزنة فى الحاسوب ومختلف ادوات التكنولوجيا.

وللوثيقة فى علم المعلومات عدة تعريفات منها انها سجل، على سطح مستوى من الورق أو أى مادة أخرى يسهل تناولها أو نقلها، بالأفكار النابعة من العقل والتى يعبر عنها فى شكل لغوى أو رمزى أو بأية وسيلة اخرى. وكذلك سجل بالظواهر الطبيعية والاجتماعية تنتجها اداة دون ان تمر خلال العقل البشرى.

وهذا المعنى الواسع للوثيقة يشمل كل أنواع مصادر المعلومات المكتوبة أو المسجلة ويدخل منها وسائل الرصد الجوى والفلكى وأوعية وأجهزة التجارب المعملية... إلخ.

وثمة تعريف آخر يضيق من هذا المعنى الواسع اذ يرى ان الوثيقة هى «كل شىء يسجل كتابة بغر الحفظ للتذكرة». وواضح ان المقصود بالكتابة هو التسجيل العرضى سواء كان مقروءا أو مسموعا أو مرئيا.

وهناك تعريف ثالث يرى فى الوثيقة «كل شكل يحتوى على معلومات ويساعد فى تقديم اجابة محددة لسؤال مستفيد ما».

والخلاصة هنا ان مفهوم الوثائق يشير الى الوسائط التى تقدم المعلومات للمستفيد بطريقة مباشرة لا مجال فيها للتخمين أو الاستنتاج أو ما شاكل.

* الوثيقة الادارية.

تستخدم فى اللغة العربية عبارات أو مصطلحات تعبر عن الوثائق الادارية منها «الوثائق الجارية» و«الارشيف الجارى» و«المستندات»، «الأوراق الرسمية» و«السجلات»، وفى اللغة الانجليزية يستخدم Archives, Modern Archives, Documents, Records, Public Records, Public wiritings.

ولو تتبعنا التعريفات المختلفة للوثائق الادارية لوجدناها تزيد عن الثلاثين تعريفا منها ان الوثائق الادارية هى «جميع الكتب»، والاوراق، والخرائط، والصور الفوتوغرافية، وغير ذلك من المستندات، بصرف النظر عن شكلها أو خصائصها المادية، التى تنتجها أو تتلقاها مؤسسة عامة أو خاصة، أثناء لالتزاماتها القانونية أو من يخلفها قانونا، باعتبارها شاهدا على وظائفها، وسياساتها، وقراراتها واجراءاتها وعملياتها، أو غير ذلك من أنواع النشاط، أو بسبب القيمة الاعلامية لما تحويه من حقائق».

وأيضاً الوثائق الادارية «هى كل الكتب والأوراق المكتوبة أو المطبوعة والمستندات والخرائط والتصميمات، والصور المتحركة، والمسجلات الصوتية، وأى مسجلات أخرى أيا ما كان شكلها التى أنتجت أوردت وفقا لقانون الولاية، أو لصلات التعامل بين ادارات الولاية فى ممارسة عملها العام، واستبقتها هذه الادارة أو طلبت استبقاءها لأغراض الحفظ».

وتعريف ثالث للوثائق الادارية بأنها «كل وسيط يحمل بيانات عامة أو خاصة يجرى تداوله خلال العمل العام خدمة لهذا العمل، ويرجع اليه لطلب معلومات معينة، ويرى الابقاء عليه بصفة مؤقتة أو دائمة لدى فرد أو هيئة، لما يحمله من قيم ثانوية علاوة على قيمته الأولية».

والخلاصة ان جميع المنظمات الادارية حكومية كانت أو غير حكومية تمارس نشاطا فنيا واداريا يعتمد اعتمادا كبيرا على توفر المعلومات وأوعيتها من الوثائق الادارية، وتتمثل قيمة واعية الوثائق الادارية فى ثلاثة عمليات ادارية رئيسية هى: التوثيق والاثبات، اتخاذ القرارات، الاتصالات.

٤ – نظام المعلومات الادارية MIS.

* التعريف

يعرف نظام المعلومات الادارية بأنه نظام يختص بالكشف عن المعلومات وتجميعها وتحليلها واعدادها للاستخدام طبقا لاحتياجات مراكز العمل المختلفة بالمنظمة الادارية وفى التوقيتات المناسبة كما يعمل على تداول المعلومات وحفظها وتجديدها Up- dating واسترجاعها Re-trieving عند الحاجة.

أو هو نظام متكامل لكل من العنصر البشرى والآلة يهدف الى تزويد المنظمة بالمعلومات اللازمة لتدعيم واستمرار العمليات العادية واليومية للمنظمة ولعملية اتخاذ القرار داخلها.

ويعرف نظام المعلومات الادارية كذلك بأنه مجموعة العناصر البشرية والآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها الى معلومات تساعد فى اتخاذ القرارات، ويتكون هذا النظام من مدخلات ومخرجات وعمليات التشغيل.

ونظام المعلومات الادارية يصمم على نحو يوفر بشكل دائم المعلومات التى تحتاجها الادارة لاتخاذ القرارات الفعالة، ودعم العملية الادارية ككل وذلك من خلال عمليات رئيسية هى:

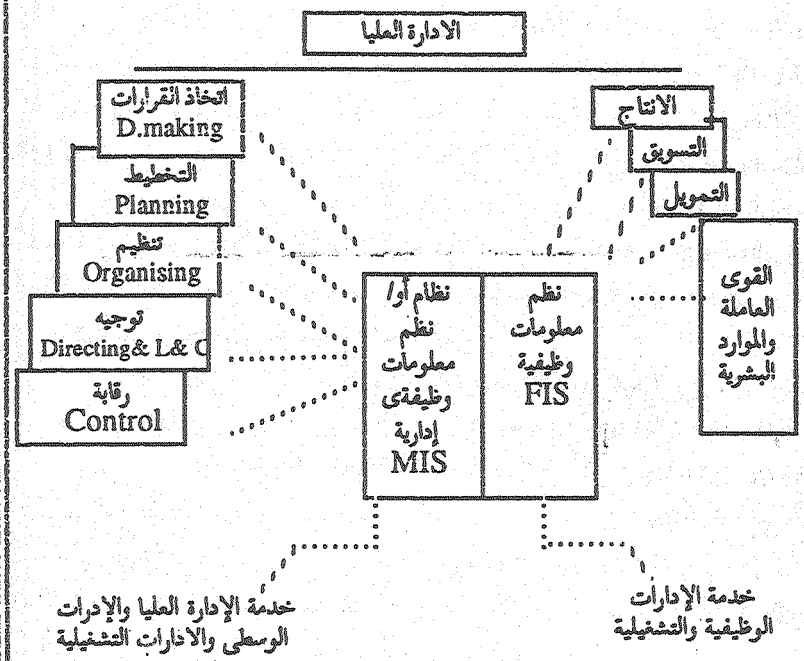
- جمع المعلومات وتصنيفها وتبويبها.
- البحث عن الحقائق.
- تحليل البيانات.
- بناء وتصميم التقارير.

وهناك أنماط عديدة لنظم المعلومات، فمثلا الموازنات، وتقارير الأداء تجمع وتلخص معلومات تتعلق بعوائد المنظمة، وتكاليفها، وأرباحها. وهى تقدمها بعد ذلك للادارة بشكل يسمح لهم بمقارنة الاداء الفعلى بالأداء المخطط واتخاذ الاجراء العلاجى. وتعد خرائط جانت التى يحدد عليها حالة المشروعات وتراقب عن طريق الادارة مثال آخر. وتعد خرائط رقابة الجودة والتقارير اليدوية والآلية المتعلقة بالمبيعات الشهرية ومستويات المخزون والودائع الشهرية أمثلة اخرى لنظم المعلومات. وجميعها ذات غرض عام فى تزويد الادارة بالمعلومات التى تحتاجها لاتخاذ القرار.

وعلى ذلك، فأننا نجد أن نظام المعلومات الادارية عبارة عن بناء كبير يتضمن عددا من نظم المعلومات الفرعية مثل «نظم الموارد المالية، نظم المواد، نظم الموارد البشرية ونظم الامكانيات المادية (كالمبانى والمرافق والمعدات، وينسق بينها فى تألف موحد حتى تصبح أكثر فعالية لخدمة الجهاز الادارى أو المشروع، والقضاء على ظاهرة ضياع الوقت فى تحقيق الاتصال بين هذه الأنظمة عندما تعمل مستقلة عن بعضها، وهو الوقت الذى قدره بعض الباحثين بحوالى ٨٠٪ من الوقت الكلى للمديرين.

وفى حين نجد ان نظم المعلومات لأغراض الادارة ليست شيئا جديدا، فان مصطلح نظام المعلومات الادارية جديد نسبيا وعادة ما يتم تخصصه لنمط خاص من نظام المعلومات الذى يتسم بخاصيتين متميزتين فأولا، فأى نظام معلومات ادارية يعتمد دائما على الحاسب الآلى، وفى ذلك فانه يستخدم

حاسبا آليا لتشغيل كميات ضخمة من المعلومات بسرعة. وثانيا، فان نظام المعلومات الادارية يشير بشكل نمطى الى نظام معلومات هدفه تكامل كل أو معظم نظم المعلومات الفرعية فى المنظمة (مثل الموازنات وتقارير الانتاج) وملاحظة الأنشطة فى المنظمة ومعرفة أن عملياتها متوازنة.



نظم المعلومات اللازمة للإدارة

* تصميم نظام للمعلومات الادارية.

تتعلق العملية الرئيسية فى مجال تصميم نظام للمعلومات الادارية

بتحديد احتياجات المديرين من المعلومات وايجاد هذه المعلومات وتقديمها للمديرين فى الشكل الذى يمكنهم استخدامه وبالتحديد فان تصميم نظام للمعلومات الادارية يتضمن خمس خطوات:

١- تحديد الحاجات من المعلومات.
٢- تحديد مصادر المعلومات.
٣- جمع وتلخيص المعلومات.
٤- نقل المعلومات.
٥- استخدام المعلومات.

* **أهداف مراكز المعلومات الادارية.**

لا شك فى أن توفير نظام متكامل للمعلومات الادارية يحتاج الى كيان أو بناء مادى، وهذا الكيان أو البناء هو مراكز المعلومات الادارية ويمكن ايجاز أهداف هذه المراكز فيما يلى:

١- تحديث وتطوير عمليات جمع واختزان واسترجاع المعلومات والبيانات المتراكمة فى الوثائق الادارية.
٢- التوحيد والربط بين أساليب ونظم ووسائل اختزان واسترجاع المعلومات الادارية اللازمة للمنظمة فى كيان واحد بدلا من وجود ادارة مستقلة للحاسب الآلى وأخرى للاحصاء والمتابعة وثالثة للنشر والاعلام ورابعة لملفات الأفراد وهكذا.
٣- احلال مجموعة من الكفاءات العلمية القادرة على تنفيذ متطلبات نظام المعلومات الادارية بأسلوب علمى محل مجموعة العمالة المتدنية المستوى التى توجد فى وحدات الحفظ التقليدية ، والتى يمكن

حصرها فى خمسة مستويات هى المسئولون عن التخطيط والاشراف والتطوير، رؤساء الاقسام، الموثقون واخصائيو المعلومات، ومحللو النظم والمبرمجون واخيرا المساعدون الكتابيون والفنيون.

٤- خلق وايجاد كيان يمكن من خلاله تحقيق المعايير الضرورية لتقديم خدمات معلومات ذات مستوى ممتاز (الموقع- البنى- الاثاث- الاجهزة- الادوات المختلفة- الحاسبات- البرامج- المصغرات الفيلمية- اجهزة استنساخ- نظام العمل واجراءاته- التدريب....).

ولقد دلت التجارب على أن نجاح مراكز المعلومات فى أداء رسالتها الجديدة يتوقف على عوامل عديدة نفصل بعضها فيما يلى:

١- أن المهمة الرئيسية لمراكز المعلومات ان تجمع المعلومات وتصنفها وتحللها ثم تعرضها على الادارات المهتمة بها كل وفيما يخصه. وهى تقدم لها المعلومات الفنية والادارية فعليها ان تنظم اعمالها لتتناول ما يلى:

* الحصول على المعلومات والاحصائيات.
* ترتيبها وتبويبها ثم تحليلها وتقييمها.
* توزيعها على المسئولين فى الأوقات المطلوبة.
* تخزينها للرجوع اليها فى كل وقت بسهولة.

٢- ان انشاء مراكز للمعلومات يهمها جمع المعلومات لمجرد جمعها وليس لتحليلها ونشرها والاستفادة منها لأسوأ من عدم وجود معلومات اصلا. كذلك فان عدم التدقيق فى المعلومات وعدم تنسيقها وعدم التأكد من صلاحيتها لعمل المنظمة واهدافها ميعة للوقت وللمال.

٣- قد لا يعلم المديرون بوجود المعلومات، لانشغالهم فى أعمالهم فتبقى المعلومات مع جودتها لا يستفاد منها، وقد يكون المساعدون على علم بها ولكن لا يستطيون التصرف فيها.

٤- قد لا يوجه مدير المعلومات ولا يعطى بيانا عن الغر من جمع المعلومات وعن الاتجاهات التى يلزم بحثها، اذا لم يعط كل ذلك سار على غير هدى، وجمع ما لا فائدة منه ولا علاقة له بالشركة واعمالها. فالتخطيط لجمع الاحصائيات والمعلومات هام، ومن أجله يلزم أن يتصل مدير المعلومات بكل مدير فى المنظمة ليسأله عما تطلب ادارته من المعلومات وكيف يريد أن تعرض عليه وفى أوى وقت يكون ذلك.

٥- قد لا تشجع مراكز المعلومات بالقدر الكافى فتصدأ وتهبط الروح المعنوية للعاملين فيها ويقل نشاطهم. لذلك يلزم اعطاؤهم التشجيع والتقدير لعملهم والاعتراف به، ومن هنا ينبغى ان يتبع مركز المعلومات أعلى المستويات فى الهيكل التنظمى بحيث يقوم بوظيفة استشارية للادارة العليا والادارات الاخرى.

٦- من المهم كذلك ايجاد تنسيق كامل بين مركز المعلومات والوحدات المتخصصة فى تجميع المعلومات مثل المكتبة الارشيف، وحدة البحوث ما شاكل ذلك.

[٧] تصميم النماذج والرقابة عليها.

مقدمة.

يقوم العمل المكتبى اساسا على استقبال انواع مختلفة من الاوراق هى مراسلات ومذكرات وتقارير واستمارات وغير ذلك حيث يتم دراستها واجراء اللازم نحوها طبقا لنظام العمل المحدد للمكتب، وبالاضافة الى ذلك فانه يوجد فى كل مكتب مجموعة من السجلات والدفاتر يتم تسجيل بعض البيانات فيها.

ويلاحظ انه من بين انواع الاوراق التى يتم استقبالها فى المكتب أو التى يتم العمل فيها يوجد نوع متميز يطلق عليه النماذج والتى تكون عاده على هيئة استمارات أو سجلات أو دفاتر أو بطاقات أو رسائل أو غير ذلك، وتكون هذه النماذج عادة مطبوعة أما فى مطبعة الحروف أو مطبوعة بالاستنسل أو بطرق الطبع الأخرى، ولكل نموذج شكل محدد يتميز بما يلى:-

١- اسم النموذج والغرض منه.

٢- هيئة النموذج.

٣- عناوين بيانات وخانات خالية.

وبطبيعة الحال فأننا جميعا على علم تام بالعديد من انواع النماذج ففى شئون العاملين يوجد العديد من الاستمارات والسجلات وفى الحسابات يوجد العديد من الاستمارات والسجلات وهكذا.

ويمكن القول انه يوجد نوعان اساسيان من النماذج، الأول، وهو النماذج القانونية كالسجلات والاستمارات التى نصت عليها قوانين ولوائح

وتعليمات شئون العاملين أو الحسابات أو المخازن، والثانى هو النماذج التى يتم تصميمها لمواجهة احتياجات العمل اليومية دون أن يكون هناك أى نص قانون باستخدامها، ومن الضرورى مراعاة هذه الحقيقة جيدا حيث ان عدم استعمال أى من النماذج القانونية أو تعديله بطريقة غير قانونية يوقع مرتكبها فى المساءلة.

الغرض من النماذج.

لا شك ان النماذج تحقق العديد من الاغرض مثل:

١- تنميط العمل وتبسيطه وتوحيد البيانات التى يتضمنها كل نموذج والتى تكون عادة هى المطلوبة لحاجة العمل دون زيادة أو نقص.

٢- بعض النماذج تكون وعاء هاماً لجمع البيانات التى يمكن الرجوع اليها لاغراض العمل اليومية.

٣- النموذج وسيلة سهلة لنقل البيانات وتبادلها بين الوحدات الادارية المختلفة.

٤- توفير الوقت والجهد والتكلفة.

* تصميم النموذج.

من المعروف ان كل نموذج يوضع لعملية محددة ولتحقيق غرض واحد أو اكثر من الاغراض السابق ايضاحها. لذلك فانه من الضرورى ان يبذل جهد فى تصميمه حتى يؤتى ثماره، ويمكن ان يلاحظ ان بعض النماذج تكون بسيطة بحيث لا تستلزم جهدا كبيرا فى تصميمها، وما يهمنا التركيز عليه هو النماذج المعقده التى تتطلب دراسة دقيقة للوصول الى التصميم الامثل لها، ولذلك فانه قد يرى اتابع الخطوات الآتية:

١- تحديد العملية الادارية أو الاجراء الادارى الذى سيستخدم فيه النموذج وايضا تحديد المرحلة التى يستخدم فيها، وبالتالى تحديد هيئة النموذج (سجل- دفتر- رسالة- استمارة).

٢- تحديد البيانات التى ستسجل فى النموذج ومحاولة ترتيبها منطقيا أما تبعاً لتسلسل العمل أو منطقيا تبعا لعلاقاتها مع بعضها البعض أو تاريخيا أو بأى طريقة يتضح انها تتمشى مع احتياجات العمل.

٣- من المعروف ان النموذج تتحدد هيئته طبقا للغرض الذى انشىء من أجله، فالسجلات مثلا هى وعاء مفيد جدا لتسجيل البيانات مثل سجلات البريد الوارد والصادر وسجلات العهدة فى المخازن، وسجلات الحسابات، والدفاتر التى تكون عادة من أصل وصورة ينزع الاصل وتبقى الصورة فى الدفتر تقيد فى حالة الفواتير أو ايصالات الاستلام، وبعض أنواع الاستمارات تكون من أصل وصور وبعضها من أصل فقط طبقا لظروف كل عملية، والبطاقات تكون فى احوال كثيرة وعاء جيدا جدا لتسجيل بيانات عن عميل معين أو موظف معين وهى قابلة للترتيب ابجديا أو رقميا فى ادراج ليسهل الرجوع اليها وهكذا، لذلك فأنه فى هذه المرحلة يجب تحديد الهيئة التى سيتكون عليها النموذج.

٤- ترتيب البيانات فى النموذج ويجد لذلك عدة طرق:

أ - الترتيب الافقى فى جدول بحيث يوضع كل بيان فى خانة تحدد مساحتها طبقا لحجم البيان.

ب- الترتيب الرأسى بحيث يوضع كل بيان على سطر ويترك فراغ لمكونات البيان.

جـ- قد يتطلب الامر ان يتضمن النموذج كلتى الحالتين السابقتين.

٥- اعداد مسودة النموذج بحيث تستخدم ادوات القياس حتى يمكن عن طريق هذه المسودة تحديد مساحة النموذج.

٦- تحديد نوع الورق ولونه طبقا للغرض من النموذج فالورق العادى يكون عادة وزن من ٦٠ جراما الى ٨٠ جراما، ويوجد الثقيل من وزن ١٢٠ جراما الى ٣٠٠ جرام ويسمى الورق البرستول وذلك بالنسبة للنموذج الذى يكون فى هيئة بطاقة.

٧- تحديد طريقة تجميع نسخ كل نموذج، فيمكن ان تكون سائبه، أو تجلد فى شكل سجل أو تجلد فى شكل دفتر من أصل وصور أحداهما مشرشرة ليمكن نزعها والثانية فى الدفتر أو قد تكون النماذج مجمعه فى مجموعة باللصق من اعلاها فقط وهكذا.

* المواصفات العامة للنموذج.

يجب ان تحدد مواصفات كل نموذج بحيث اذا اريد طبعه أو اعادة طبعه فانه يمكن تسليم هذه المواصفات الى المختص ليقوم بهذه العملية بسهولة، ويمكن اعتبار المواصفات الآتية اساسا سليما لهذه العملية: (انظر بيان المواصفات المرفق).

١- اسم النموذج.

ويحدد عادة طبقا للغرض من استخدامه بحيث يكون معبرا عن النموذج.

٢- رقم النموذج.

من الضرورى اعطاء كل نموذج رقما (وسنفرد لذلك فقرة خاصة)، على ان يثبت هذا الرقم فى اعلا النموذج من اليسار.

٣- ابعاد النموذج.

تتضمن هذه الابعاد الطول الكلى والعرض الكلى، وابعاد كل خانة من الخانات وابعاد المسافات المتروكه لكل بيان والهوامش وغير ذلك، على انه اذا كان النموذج من النوع الذى يحفظ فى الملفات ان يوضع ذلك فى الاعتبار وذلك بتوفير هامش مناسب.

٤- هيئة النموذج وتكون هذه الهيئة ما استمارة أو سجل أو دفتر أو بطاقة أو رسالة أو أى هيئة أخرى.

٥- التجليد.

وتتضمن عدد أوراق السجل أو الدفتر وما اذا كان هناك اصل ثابت وصورة أو اكثر مشرشرة، أو اذ كانت كل النسخ مشرشرة.

٦- وزن الورق ونوعه.

ويوجد أوزان ٦٠ جراما، ٧٠ جرام، ٨٠ جرام، وحتى ٣٠٠ جرام، هذا بالاضافة الى الورق الخفيف المستعمل فى الصور.

٧- لون الورق.

يمكن الاستفادة بالألوان فى تمييز النماذج أو تمييز الصور.

٨- طريقة الطبع.

وهى أما طبع استنسل أو افست أو استنساخ بالتصوير، أو طبع حروف، وما اذا كان الطبع على وجه واحد من الورقة أو على الوجهين.

٩- طريقة التجليد.

تجليد سجل غلاف كرتون عادى، أو غلاف كرتون لف مشمع أو قماش أو تدبيس من اعلا أو من الجانب الايمن، أو غير مجلد.

١٠- مواصفات خاصة.

اذا كان للنموذج أى مواصفات خاصة غير ما سبق فانه يمكن اضافتها.

بيان مواصفات النموذج.

اسم النمـــــوذج:

الرقـــــــم:

الجهة التى تستخدمه:

الطول الكلـــــى:

العرض الكلـــــى:

ابعـاد الخـــانات:

ضع علامة صح امام البيان المطلوب:

هيئة النمـــوذج: بطاقات

استمارات

سجـل

دفتـــر

عـــدد الأوراق: ورقة أصل ثابت وصورة مشرشرة

أصل ثابت وصورتان مشرشرتان

صفحات مشرشرة

الـــــوزن: وزن الورق بالفرخ جـرام

طريق الطبـــع: استنســـل طبع حروف

وجه واحـــد وجهـــان

الصفحات مرقمة بارقام مسلسله الصفحات غير مرقمة:

طريقة التجليـد: تدبيس من أعلى

تدبيس من الجانب الايمن

نوع الغـــلاف : لا يجلد

مواصفات خاصة:

* الغرض من ترقيم النماذج.

من الضرورى ان يأخذ كل نموذج رقما ليستخدم فى المجالات الآتية:

١- سهولة تمييز النموذج والتعرف عليه بمجرد ذكر رقمه.

٢- يستخدم الرقم لتحديد مكان النموذج فى المخزن لتسهيل الوصول اليه.

* الدليل الرقمى للنماذج.

كلما كان عدد النماذج محددا فان الدليل الرقمى يكون بالتالى مبسطا، وبالعكس كلما كان عدد النماذج كبيرا وتنوعت اشكالها فانه من الضرورى وضع دليل رقمى يمكن ان يواجه هذا العدد الكبير ونعرض هنا بعض النوعيات للادلة الرقمية للنماذج:

١- دليل رقمى لمجموعة نماذج محدودة العدد، ويتكون رقم النموذج فيه من رقم اسم الادارة ورقم مسلسل للنماذج الخاصة بكل ادارة فيقال مثلا:

نموذج رقم ١ مشتريات أو (ش).

نموذج رقم ٢ مشتريات أو (ش).

نموذج رقم ٣ مشتريات أو (ش).

وبالنسبة لادارة الافراد يكون الترقيم كالآتى:

نموذج رقم ١ (افراد) أو (ف).

نموذج رقم ٢ (افراد) أو (ف).

نموذج رقم ٣ (افراد) أو (ف).

وهكذا....

٢- دليل رقمى لمجموعة نماذج متوسطة العدد، وفى هذه الحالة تقسم النماذج الى مجموعات رئيسية وتقسم كل مجموعة الى مجموعات فرعية فاذا كانت نماذج الافراد مثلا عددها حوالى مائة، فانه يمكن تصنيف النماذج الى المجموعات الآتية:

نماذج التعيين ١٠
نماذج الاجازات ٢٠
نماذج الترقيات والعلاوات ٣٠
نماذج انتقالات وانتدابات ٤٠
نماذج الاستحقاقات ٥٠
نماذج وهكذا حتى رقم ٩٠

ثم يأخذ كل نموذج رقما تحت المجموعة التى ينتمى اليها كالآتى:

نماذج التعيين ١٠
نماذج رقم ١١ (تعيين)
نماذج رقم ١٢ (تعيين)
نماذج رقم ١٣ (تعيين)
وهكذا حتى رقم ١٩

وتستخدم نفس الطريقة مع مجموعة نماذج الاجازات كالآتى:-

نماذج الاجازات ٢٠
نماذج رقم ٢١ (اجازات)
نماذج رقم ٢٢ (اجازات)
نماذج رقم ٢٣ (اجازات)
وهكذا حتى رقم ٢٩

ويلاحظ ان استخدام هذه الطريقة يعنى ان النماذج فى كل مجموعة تكون فى حدود تسعة، وانه اذا تبين ان احدى المجموعات بها اكثر من تسعة فانه يمكن اعطاؤها اكثر من عشرة أرقام، فاذا كانت نماذج الاستحقاقات مثلا عددها ١٥ نموذجا فأنه يكون ترقيمها كالأتى:

نماذج الاستحقاقات ٥٠ - ٦٠
نماذج رقم ٥١ (استحقاقات)
نماذج رقم ٥٢ (استحقاقات)
وهكذا حتى رقم ٦٩ (استحقاقات)

٣- دليل رقمى لمجموعة نماذج كبيرة العدد، وفى هذه الحالة تصنف النماذج تصنيفا ثلاثيا بدلا من التصنيف الثنائى السابق وذلك بالطريقة الآتية:

نماذج ادارية ١٠٠
نماذج مالية ٢٠٠
نماذج الانتاج ٣٠٠
نماذج فنية ٤٠٠
وهكذا حتى ٩٠٠

ثم تصنيف كل مجموعة الى مجموعات فرعية كالآتى:

نماذج ادارية ١٠٠
نماذج علاقات عامة ١١٠
نماذج الاحصاءات ١٢٠ - ١٣٠
نماذج التخطيط ١٤٠
نماذج الأفراد ١٥٠ - ١٦٠
وهكذا حتى ١٩٠

ثم يأخذ كل نموذج رقما تحت المجموعة التى ينتمى اليها كالآتى:

نماذج العلاقات العامة ١١٠

نماذج رقم ١١١ (علاقات)

نماذج رقم ١١٢ (علاقات)

نماذج رقم ١١٣ (علاقات)

وهكذا حتى رقم ١١٩

* دليل استخدام النماذج.

من المفروض ان تكون النماذج مبسطة على قدر الامكان، ذات عبارات سهلة الفهم لا تثير أى لبس عند مستخدميها، ولكن عند تكاثر النماذج وتنوعها فانه قد يرى وضع دليل يوضح الاسس والقواعد اللازمة لتيسير عملية استخدام النماذج، ومن الافضل ان يتضمن الدليل النواحى الآتية:

١- عرض النماذج المستخدمة مرتبة حسب ارقامها.

٢- بيان الوحدة الادارية التى تستخدم النموذج.

٣- بيان الغرض من كل نموذج.

٤- بيان العملية التى يستخدم فيها النموذج.

٥- تحديد الفرد أو الافراد الذين يقومون بملء النموذج أو أستكماله مع تحديد وظيفة كل منهم.

٦- اذا كان أى من بيانات النموذج يحتاج الى ايضاح أو شرح فانه يمكن وضعه فى الدليل.

٧- يجب تحديد من يقومن باعتماد النموذج اذا كان من النوع الذى يتطلب اعتمادا.

* أهمية الرقابة على استخدام النماذج.

نظراً لارتباط النماذج بكثير من خطوات العمل داخل أى تنظيم ادارى. ونظراً لأن التنظيم الادارى بطبيعته يتطور ويتغير بصفة مستمرة نتيجة للتوسع أو الانكماش أو تغيير الاختصاصات، فانه من الضرورى التعرف على بعض الاسس التى يجب مراعاتها فى الرقابة على استخدام النماذج حتى يمكن الحصول على أحسن النتائج من استخدامها.

* علاقة النماذج بالتنظيم داخل المنظمة.

ان أى نظام لابد أنه يتكون من مجموعة من العناصر يمكن عرضها كالآتى:

١- هدف يجب تحقيقه.
٢- اجراءات عمل محددة تتضمن استخدام وسائل اتصال مختلفة من مراسلات ونماذج وغيرها.
٣- افراد تناط بكل منهم واجبات وسلطات محددة.
٤- أدوات ومعدات وخدمات.

فاذا طبقنا ذلك على نظام المشتريات فى أى منظمة فأننا نجد الآتى:

١- لابد من تحديد هدف نظام المشتريات بأنه الحصول على أحسن النوعيات من السلع والخدمات المطلوبة فى أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنه وبأقل مجهود ممكن.
٢- تحديد اجراءات المشتريات كالآتى:

أ - يكتشف المختص فى المخزن نقص سلعة معينة من خلال نظام الرقابة على المخزون السلعى، ويجد ضرورة السير فى اجراءات شرائها.

ب - يملأ المختص فى المخزن نموذج طلب شراء صنف ومعتمدة من السلطة المختصة.

جـ - يحول المختص فى المخزن الطلب الى وحدة المشتريات.

د - يتصل المختص فى المشتريات بالمورد لتوريد السلعة المطلوبة طبقا لأسلوب محدد للشراء.

هـ - يسلم المورد السلعة الى المخزن مع فاتورة.

و - يراجع المختص فى المخزن السلعة للتأكد من مطابقتها للمواصفات.

ز - يخطر المختص فى المخزن وحدة المشتريات بورود السلعة ومطابقتها للمواصفات ويرفق فاتورة المورد.

ح - يحرر المختص فى المشتريات استمارة صرف باسم المورد ويعتمدها من السلطة المختصة.

ط - يرسل المختص فى المشتريات استمارة الصرف الى وحدة الحسابات لتحرير شيك باسم المورد.

٣- تحديد الفرد أو الافراد الذين يقومون بالعمل المكتبى لكل اجزاء من الاجراءات السابقة سواء أكان ذلك فى المخزن أو فى وحدة المشتريات أو فى وحدة الحسابات.

٤- تزويد الوحدات الثلاث الداخلة فى هذه العملية بمستلزمات العمل من آلات ومعدات وأماكن وسجلات وأوراق ونماذج وخدمات حتى يمكن القيام بالاجراءات المحددة لها.

فاذا دققنا النظر فى هذا النظام على بساطته نجد ان النماذج تعتبر من الامور الاساسية فيه، فاذا كانت هذه النماذج ينتابها أى قصور أو نقص فان ذلك يؤثر تأثيرا سيئا على التنظيم.

* مركزية الرقابة على النماذج.

من الضرورى التعامل مع النماذج على أساس أنها نظام عام فى الجهاز الادارى يتطلب تحديد عناصرها المتكاملة طبقا للأسس السابق الاشارة اليها، واذا كان كل نظام يخضع للرقابة والتقييم فأن النماذج بالضرورة تخضع للرقابة والتقييم، ومن الضرورى أن تكون هذه الرقابة مركزية، أى توكل الى وحدة ادارية تكون لها الاختصاصات والصلاحيات التى تمكنها من القيام بدورها بطريقة سليمة، ومن المقترح أن تكون هذه الوحدة تابعة لوحدة التنظيم والادارة الموجودة فى كافة أجهزة الدولة حاليا، وتتضمن الرقابة النواحى الآتية:

١- الرقابة على تصميم النماذج الجديدة وذلك للتأكد من أن النموذج المطلوب يؤدى الغرض منه تماما، وأنه لا يوجد فعلا أى نموذج آخر يمكن أن يؤدى نفس الغرض.

٢- مراجعة النماذج بصفة عامة على فترات كل سنة أو سنتين أو ثلاث حسب الأحوال للتاكد من انها لازالت على مستوى لاباس به من الكفاءة على اداء الغرض منها، ومن المفضل ان تتم هذه العملية قبل موسم اعادة طبع النماذج حتى يمكن تجنب اعادة طبع النماذج غير الصالحة.

٣- الرقابة على المخزون من النماذج للتأكد من النواحى الآتية:

أ - وفاء المخزون باحتياجات العمل وعدم وجود احتمال أى اختناق.

ب- أن التخزين يتم بطريقة سليمه طبقا لقواعد التخزين الصحيحة دون تعريض النماذج للتلف أو الحريق.

جـ- التعرف على النماذج الراكدة التى يقل استخدامها بدرجة تجعلها غير مستغله والحصول على مؤشرات بالنسبة لتعديلها أو تطويرها أو الغائها.

* تطوير النماذج.

يتضمن تطوير النماذج النواحى الآتية:

١- اعادة تصميم النموذج حتى يؤدى الغرض منه على أحسن وجه.

٢- الغاء النموذج الذى يتبين وجود نموذج آخر يمكن أن يؤدى نفس الغرض.

٣- دمج نموذجين سويا فى نموذج واحد اذا كان ذلك فى مصلحة العمل.

٤- فى كثير من الاحوال تكون عملية تبسيط الاجراءات مصحوبة بعملية تطوير كاملة للنماذج.

* التكاليف.

تعتبر التكاليف عنصرا هاما من العناصر التى يجب مراعاتها والاهتمام بها من خلال الرقابة على تصميم النماذج واستخدامها ويكون ذلك فى المراحل الآتية:

١- مرحلة طبع النموذج للتأكد من أن التكاليف ليست باهظة أو ان هناك اسرافا فيها وخصوصا ما يتعلق بالكميات المطلوب طبعها.

٢- مرحلة استخدام النموذج، اذ قد يتطلب استخدام النموذج قيام عدد كبير من العاملين بملء خاناته وبذل مجهود كبير فى ذلك، مما لا يتناسب مع الفائدة التى تعود من استخدام النموذج.

٣- تكاليف التخزين للتأكد من انها مناسبة.

هذا الدليل

نقدم هذا الدليل لقارئ العربية آملين ان يجد فيه ما يعينه على ادارة وقت عمله بل وحياته ادارة فعاله، وان يحقق فى المنظمة التى يعمل بها اتصالات جيدة، وما يساعده على ادارة اجتماعاته ادارة ناجحة واعداد التقارير الخاصة بعمله وفق الاصول والمنهاجية المتعارف عليها وان يتخلص من كم الاوراق الزائدة التى تثقل مكتبه، وان يتعرف من خلال هذا الدليل على خدمات المعلومات والتوثيق وتصميم النماذج والرقابة عليها.

والله الموفق