

العنوان:	الرقابة على الأعمال المكتبية
المصدر:	إدارة الاعمال
الناشر:	جمعية إدارة الاعمال العربية
المؤلف الرئيسي:	علي، علي أحمد
المجلد/العدد:	ع 67
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	1994
الشهر:	ديسمبر
الصفحات:	31 - 34
رقم MD:	62434
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الموظفون ، الرقابة الإدارية ، الإنتاج ، الشراء ، جودة الإنتاج ، التخطيط الإداري ، رضا العملاء ، الرضا الوظيفي ، إدارة المكاتب
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/62434">http://search.mandumah.com/Record/62434</a>

# الرقابة على الأعمال المكتبية

بقلم :

الدكتور على أحمد على

أستاذ ورئيس قسم بكلية تجارة بورسعيد

لا يمكن أن تكون هناك رقابة Control بغير وجود خطة واضحة للعمل في المكتب . وفي هذه الحالة فإنه من اللازم أن تتأكد الإدارة أن الخطة والبرامج قد وضعت موضع التنفيذ الدقيق والسليم . والرقابة بمعناها الواسع تعني التأكد من أن كل شيء في المكتب يسير حسب الخطة الموضوعية . والرقابة على الانتاج تهتم أيضا بالتنسيق بين الأداء الحالي لمختلف الإدارات والأقسام ومختلف الموظفين ، والتأكد من أن كلا منها يؤدي عمله في الوقت المناسب ، وأن كمية الانتاج المناسب يحصل عليها في الوقت المناسب ، والرقابة على هذه الصورة تسهم إسهاماً فعالاً في حسن سير العمل . كما تسهم في تحقيق إجابة سريعة لطبقات العملاء والرد على تساؤلاتهم وشكواهم في الوقت المناسب مما يؤدي إلى رضا هؤلاء العملاء . كما تؤدي الرقابة على الانتاج في المكتب إلى رضا العاملين ، طالما أن هذه الرقابة تهدف إلى التأكيد على أن كل عامل يقوم بالانتاج المفروض أن يقوم به في زمن معين .



ولكى تتم عملية الرقابة على الانتاج بأسلوب فعال لابد من تحديد إجراءات العمل Work Procedures ذلك لأن هذه الإجراءات هي التي تحدد الطريق الذي يتبعه العمل من بدايته إلى نهايته . فكل عمل يمر بعدد من الخطوات . وهذه الخطوات يجب أن تتبع أياً كان الموظف الذي يقوم

في أي وقت معرفة مقدار العمل الموكل إلى كل موظف والتاريخ المفروض أن ينتهي منه في أداء هذا العمل ، والتفاوت القائم بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المعياري .. ويمكن في حالة وجود تأخير في العمل دراسة سبب ذلك ، وإزالة أسباب ودوافع التأخير مستقبلاً .

ويمكن أن تكون الرقابة على الانتاج في المكتب بسيطة غير معقدة . كأن توزع مثلاً الأوراق المطلوب كتابتها على الآلة الكاتبة على عدد من الموظفين ، ويسجل ذلك في جدول خاص يسجل فيه يوم وساعة وتسليم هذه الأوراق لكل موظف واسم هذا الموظف والتاريخ المحدد للانتهاء منها ، بحيث يمكن

والانتهاء من كل عملية ، وكذلك الوقت الفعلي للبدء والانتهاء من كل عملية . ويمكن عن طريق المقارنة بين الوقت المقدر والوقت الفعلي من معرفة ما إذا كانت العمليات تمت في الوقت المناسب أو قبل الوقت المحدد أو بعده . وفيما يلي صحيفة سير العمل والجدول الزمني لعدد ٣٠ استثماراً صرف في إدارة للحسابات بأحدى الوزارات في بلادنا .

بدايته إلى نهايته . ولاشك أن وجود هذه الإجراءات بصورة مكتوبة واضحة ومحددة يمكن الإدارة من رقابة مختلف نواحي العمل المكتبي . ويمكن تحقيق ذلك عن طريق صحيفة خطط سير العمل Route Sheet . وفي هذه الصحيفة تحدد العمليات المختلفة للعمل ، والإدارة والقسم الذي يقوم بكل عملية ، والزمن المستغرق في القيام بكل عملية والوقت المقدر للبدء

بالعمل . فمثلاً طلب شراء بضائع الذي يأتي إلى المنشأة الصناعية من أحد عملائها ، عادة ما يمر هذا الطلب بخطوات معينة وحتى يصل العمل إلى نهايته بتسليم البضائع المطلوبة للعميل وتسوية قيمة هذه البضائع . ولا بد من تحديد إجراءات العمل بدقة وبأسلوب علمي . ولا مانع من الاستعانة بأحد الاختصاصيين في تحديد الإجراءات التي يخضع لها العمل من

الجدول الزمني الفعلي		الجدول الزمني المقدر		المدة المقدره بالدقائق لكل عملية	الأقسام والادارات	العملية
ساعة البدء	ساعة الانتهاء	ساعة البدء	ساعة الانتهاء			
٩،٣٠	٩	٩	٨،٣٠	١	دفتر ٥٥	١ - تسجيل الاستثمارات في دفتر ٥٥
١٢،٣٠	١٠	١١،٤٥	٩،١٥	٥	المراجعة	٢ - مراجعة الاستثمارات
٣،٣٠	١،-	٢،٣٠	١٢،-	٥	الشطب	٣ - الشطب وتحرير الشيكات
٥،١٥	٣،٤٥	٤،١٥	٢،٤٥	٣	مكتب مدير الحسابات	٤ - توقيع الشيكات واعتمادها
٦،٣٠	٥،٣٠	٥،٣٠	٤،٣٠	٢	تسجيل وتصدير الشيكات	٥ - تسجيل الشيكات وتصديرها

مطالب الجدول الزمني ، إذا كان المواطنون وطالبوا المصلحة يعطونه عن عمله ويشتمون انتباهه ويعوقون تركيزه في العمل ؟ من الخير في هذه الحالة أن يخصص موظف أو أكثر في المكتب تكون مهمته مقابلة العملاء والمواطنين وأصحاب المصلحة ، ويقوم بالرد على أسئلتهم واستفساراتهم وتيسير أمورهم وقضاء حاجاتهم ، دون حاجة لتجول هؤلاء الأفراد بين المكاتب دون توجيه أو إرشاد ، وقد يتلقون إجابات غير دقيقة على أسئلتهم واستفساراتهم إذا وجهت إلى موظف غير مختص .

العامل نتيجة لقضاء بعض حاجاته الشخصية أو الرد على بعض استفسارات المواطنين . والواقع أن وضع جداول زمنية يرتبط بتهيئة الظروف المناسبة للموظف مما يمكنه من مواجهة مطالب هذه الجداول الزمنية . فمثلاً لا يعقل أن نضع جداول زمنية دقيقة ، يجب أن تتم مختلف العمليات في إطارها إذا كان الموظف يأتي إليه يوميا عشرات المواطنين وطالبي المصلحة يستفسرون عن أشياء مختلفة وأمور تهمهم . كيف نطلب من الموظف في هذه الحالة أن يواجه

فصحيفة خطط سير العمل السابقة تمكن من مراقبة العمل ، وتمكن من معرفة أين يحتمل وجود استثمار معينة في وقت معين . كما أنه يمكن التعرف على التأخير الذي يحدث في بعض نواحي العمل . ويمكن دراسة أسباب هذا وعلاجه . والجداول الزمنية المقررة والمقدرة للانتهاء من كل عملية من عمليات العمل المكتبي يجب أن تكون موضوعة على أساس علمي سليم ، وأن تتضمن بعض التيسيرات بالنسبة للوقت المقرر للانتهاء من كل عملية لمواجهة التعطل الذي يتعرض له

نفسه يجب أن يسمح نظام الاتصال هذا بتوصيل آراء الموظفين ووجهات نظرهم بشأن نظم الرقابة الموضوعية للعمل المكتبي إلى المستويات الإدارية العليا في المنشأة .

### الرقابة على دقة وجودة العمل المكتبي :

لا يمكن أن يحقق المكتب أهدافه بمجرد الوصول بكمية العمل والانتاج فيه إلى المستوى المحدد والمقرر . ولكن من المهم أن يكون هذا العمل والانتاج على مستوى مناسب من ناحية الدقة والجودة . فلا يكفي أن يرد على شكوى العميل في مدة لا تتجاوز ثلاثة أيام من وصول الخطاب ، ولكن من المهم أن تكون في لغة الخطاب ومادته ما يطيّب خاطر العميل ويزيل أسباب شكواه ويدعم اتجاهاته الموجبة نحو المنشأة التي يتعامل معها . ولا يكفي أن ينتهي الموظف من عمل عدد معين من الفواتير يومياً ، ولكن الأهم أن تكون هذه الفواتير دقيقة وصحيحة . ولا يكفي أن يكتب الموظف البيانات على عدد ٤٠٠ شيك يومياً تصدر لمختلف الأفراد والجهات ، ولكن من المهم إذا كانت هذه الشيكات تكتب باليد أن يكون الخط واضحاً ، والبيانات مسجلة بدقة . وهذا ما نقصده بالرقابة على دقة وجودة العمل المكتبي . فالرقابة في هذه الحالة تهدف للتأكد من أن العمل المكتبي يتم على مستوى دقة وصحة عاليين . وعادة ما يكون تأثير الأخطاء في العمل المكتبي سيئاً وخطيراً على المنشأة .

ويعتبر من العوامل الرئيسية في جودة الانتاج المكتبي الدقة Accuracy أو قلة عدد الأخطاء . والأخطاء قد تحدث عند اتخاذ القرارات أو قد تحدث عند القيام بالعمل المفصل الخاص بتنفيذ هذه القرارات . وتعتبر الفاعلية التي تؤدي

المتابعة عن ميعقات العمل في بعض مناطقه . ويختلف أسلوب تقرير نتيجة أعمال المتابعة وعرضها على الإدارة على رغبة القادة الإداريين . فقد تطلب الإدارة تقاريراً مفصلة عن التقدم في مختلف الأعمال وفي مختلف الإدارات ، وعن مدى تمشي هذا التقدم مع الخطة الزمنية الموضوعية . وقد تصاغ تقارير المتابعة في شكل تقارير يومية عما تم إنجازه من أعمال ، والأعمال المطلوب إنجازها في مختلف الأقسام والإدارات . وقد تفضل الإدارة في بعض الأوقات أن تقتصر تقارير المتابعة التي ترفع إليها على جوانب التعطيل الخطيرة ، والعقبات التي تقف في وجه سير العمل حسب الخطة الموضوعية .

### نجاح أساليب الرقابة :

لكي تنجح أساليب الرقابة على الانتاج يجب أن يحس العاملون بقيمة هذه الرقابة بالنسبة لهم وبالنسبة للمكتب والمنشأة ككل . ويجب ألا يشعر العاملون بأن سيف الرقابة مسلط دائماً على أعناقهم مما يؤدي إلى توترهم وقلقهم وخفض روحهم المعنوية . ويجب ألا تعتمد الرقابة على أساليب الارهاب والعقاب فقط ، بل يجب أن تتجه إلى أساليب الترغيب وإقناع العاملين بأهمية هذه الرقابة لجميع الأطراف المعنية .

ولاشك أن تقبل العاملين في المكتب للرقابة على أعمالهم يتوقف على مدى إدراك العاملين لأهمية الرقابة وقيمتها ومدى اقتناعهم بأن هذه الرقابة قد أقيمت على أسس عادلة وعلى أساس من معايير عمل عادلة . ويتوقف على إدراكهم للرقابة على أنها مدعمة لأنهم لا مهددة لهذا الأمن .

ويمكن قيام نظام اتصال فعال يساعد الإدارة على شرح أهمية الرقابة وتطبيقها وفائدتها بالنسبة للمنشأة والموظفين . وفي الوقت

والواقع أن الجداول الزمنية لا يمكن استخدامها مالم ينساب العمل بكمية كافية وبصورة مستمرة ، وألا يكون هذا العمل عرضياً وأن تتوافر الآلات والأدوات المكتبية بالكميات المناسبة ، بحيث لا يتعطى العمل في مرحلة معينة نظراً لعدم توافر آلة معينة أو استخدامها في عملية أخرى ، أو بمعنى آخر يجب ألا تكون هناك اختناقات أو مناطق عنق الزجاجة Bottleneck بالنسبة للعمل المكتبي ، حيث يكثر العمل ويزدحم على الموظفين في مرحلة معينة دون غيرها . ويجب أيضاً أن يوزع الموظفون بحيث يكون عددهم مناسباً لحجم العمل وكميته في مختلف مراحلها .

أما بالنسبة للآلات النادرة غالية الثمن والتي قد يشترك في استخدامها عدد من الأقسام والإدارات بالمكتب مثل آلات التثقيب والتصنيف والفرز ، فيمكن عمل جدول تشغيل لهذه الآلة بما يضمن استخدامها كل الوقت بواسطة مختلف الإدارات وبصورة لا تعطل هذه الإدارات . ويمكن حجز هذه الآلة لحساب مختلف الإدارات وعمل جدول بهذا الحجز لمدة أسبوع مقدماً .

ولاشك أن وضع جداول زمنية يواجه صعوبات كثيرة إذا كان هناك تذبذب في حجم وكمية العمل . وهذا ما يحدث بالنسبة للكثير من الأعمال المكتبية .

### المتابعة :

ولكي تتحقق الرقابة بشكلها الفعال لابد من متابعة Follow up مختلف الأعمال والعمليات التي تمارس والتأكد من أنها تسير حسب الخطة الموضوعية والجداول الزمنية المحددة . وهذه المتابعة قد تكشف إنحرافاً بين الجداول الزمنية المقررة وبين الوقت الذي استغرق فعلاً في القيام بهذه العمليات . وقد تكشف

بها الأعمال المكتبية المختلفة أحد العوامل الهامة في تقرير جودة الانتاج . فقد يرد بخطاب على استفسار أحد العملاء . وقد يكون هذا الخطاب خالياً من الأخطاء . ولكن هذا الخطاب قد تنقصه اللياقة والذوق . وقد يكون الخطاب سيء التنظيم بحيث يعطى صورة مشوهة عن المنشأة المرسل منها . والواقع أن هذا العامل يعتبر أكثر صعوبة في الرقابة عليه من الرقابة على الأخطاء ، لأن الأخطاء الظاهرة يمكن تحديدها وتصحيحها وعلاجها والتغلب عليها .

### معايير دقة وجودة الانتاج المكتبي :

الواقع أن وضع معايير لدقة وجودة العمل المكتبي أمر صعب . فمثلاً ماهي المعايير التي توضع لكي يمكن القول أن عملاً مكتبياً معيناً قد تم أدائه بمستوى دقة أو جودة مناسبة . هل حفظ ١٩٨ صورة من ٢٠٠ صورة رد على خطابات العملاء في ملفاتها الصحيحة يعتبر مستوى دقة مناسباً ؟ هل يعتبر خطاب مكتوب على الآلة الكاتبة ويتضمن خطأين فقط على مستوى دقة وجودة مناسبة ؟ الواقع أن تحديد معايير الدقة والجودة أمر عسير ليس باليسير . فقد يتضمن خطاب خطأين غير هامين ويمكن تصحيحهما بسهولة . ففي هذه الحالة يمكن اعتبار هذا الخطاب على مستوى جودة ودقة مناسبة . ولكن قد يتضمن خطاب آخر خطأين هامين لأنهما يتعلقان باسم العميل أو بأحد البيانات الهامة . ففي هذه الحالة يمكن القول أن هذا الخطاب لا يرقى إلى مستوى الجودة والدقة المطلوبة في كتابة الخطابات على الآلة الكاتبة . والواقع أنه يجب الاهتمام بتحسين الانتاج المكتبي والارتفاع بمستوى جودته ودقته باستمرار .

الرقابة على دقة وجودة العمل المكتبي :

لكي تتم الرقابة على دقة وجودة العمل المكتبي ، لابد من تحديد معايير معينة تقاس على أساسها مختلف الأعمال المكتبية ، وذلك للتأكد من ارتفاع الانتاج والعمل المكتبي إلى مستوى جودة ودقة معينة ، مع تسجيل الأخطاء ، وتصحيح العمل غير الصائب ، والتعرف على سبب ودوافع هذه الأخطاء للعمل على تلفيها مستقبلاً .

والواقع أن عدد الأخطاء لا يمكن اعتباره مؤشراً على مستوى دقة وصحة وجودة العمل المكتبي . فخطأ واحد جسيم قد يفسد عملاً كبيراً . في حين يكون عمل مكتبي آخر على مستوى دقة وجودة مناسبة بالرغم من تضمنه لبعض الأخطاء البسيطة .

ومن المهم تحديد الأخطاء الشائعة في العمل المكتبي . وهذه الأخطاء يمكن تصنيفها إلى :

١ - أخطاء ترجع عادة إلى ظروف العمل غير المناسبة . فمثلاً وجود الموظف في مكان عمل مزدحم به الكثير من مشتتات الانتباه ، قد يؤدي إلى ارتكاب الموظف لأخطاء معينة . وقد يكون العمل روتينياً مملاً مما يفقد الموظف إهتمامه بالعمل وخفض روحه المعنوية ووقوعه في الخطأ نتيجة لذلك . وقد تكثر أخطاء الموظف نتيجة ضغط العمل في بعض الأوقات .

٢ - أخطاء ترجع إلى عدم وضع العاملين في وظائف تناسبهم .. فوضع موظف رديء الخط لكي يكتب بخط يده البيانات على الشيكات الصادرة عن المنشأة ، يجعل هناك احتمالاً للبس والخطأ نتيجة لرداءة خط الموظف . والموظف الذي لا يتمتع بمستوى مناسب من القدرة العددية قد تكثر أخطاؤه إذا عمل في وظيفة تتطلب القيام بالكثير من العمليات الحسابية الأساسية .

٣ - أخطاء ترجع إلى عدم التدريب

الكافي أو عدم وجود إشراف فعال . فالموظف الذي يكتب على الآلة الكاتبة ولم يتدرب للكتابة عليها تدريباً كافياً عادة ما تكثر أخطاؤه . كما أن عدم وجود إشراف فعال وتوجيه مستمر قد يؤدي إلى كثرة الأخطاء واستمرارها .

٤ - أخطاء ترجع للظروف الصحية والمادية والنفسية للموظف . فمثلاً قد تكون الأخطاء نتيجة لضعف في إبصار الموظف ، أو نتيجة تكرار بعض المشكلات المادية على الموظف مما يؤدي إلى انصرافه إلى أحلام اليقظة وإلى عدم القدرة على التركيز في العمل . وهذا يؤدي إلى كثرة الأخطاء .

ويجب الاهتمام بالتعرف على الأخطاء وحصرها وتصنيفها ، وهذا ليس بهدف معاقبة الموظف الذي يرتكب الخطأ ولكن بهدف محاولة التعرف على أسباب الخطأ ودوافعه والعمل على علاج ذلك . ويجب أن توضع هذه الأخطاء تحت نظر العاملين ومناقشتها معهم ، ومساعدتهم على تجنبها مستقبلاً .

ومن المستحسن أن يحتفظ بسجلات مؤقتة بالأخطاء التي يرتكبها مختلف الموظفين في فترة زمنية معينة ، وذلك لمعرفة التغيير الذي يحدث في نوعية هذه الأخطاء وكميتها ، وكذلك لكي يعرف العاملون مدى تقدمهم وتحسنهم في العمل أولاً بأول .

ويجب عند ملاحظة زيادة الأخطاء في الأعمال المكتبية أن تقوم المنشأة بحملات توعية بين الموظفين للتقليل من هذه الأخطاء . كما يجب تحليل دوافع وأسباب هذه الأخطاء وذلك بهدف العمل على مواجهتها . كما يجب الاهتمام بتدريب الموظفين كوسيلة لتحسين مستوى دقة وصحة الانتاج المكتبي والارتفاع بمستوى مهارات الموظفين بما يؤدي إلى تقليل الأخطاء .

د . علي أحمد علي