

قسمت اول

# حجم اسناد و مدارک

## بایگانی را کاهش دهید

### اشاره:

یکی از بهترین راه‌های عمل به صورت سازمان یافته، کاهش حجم اسناد، مدارک و نامه‌هایی است که خود آن را به وجود آورده یا پذیرای آن می‌شوید و نیز مدیریت بر آن دسته از اسناد و مدارک است که بطور سیستماتیک کنار گذاشته می‌شوند. روش‌های ارائه شده در این مقاله به شما کمک می‌کند تا سیستم مناسبی ایجاد کنید. اولین قسمت این مقاله را که از کتاب «مهارت‌های لازم برای موفقیت در مدیریت» انتخاب شده است را با هم می‌خوانیم. نویسنده این کتاب «مارسی گیسون» و مترجم آن «امیر رشیدی نیک» است.

پیشرفت‌های تکنولوژیک (نظیر کامپیوتر، دستگاه‌های فتوکپی، مراکز چاپ سریع، مودم و فاکس) در دنیای اداره امور تجاری در دهه‌های اخیر ما را قادر می‌سازد تا اسناد و مدارک را با سرعتی هر چه بیشتر به وجود آورده و انتقال بدهیم.

همچنین یاد گرفته‌ایم از آنها تا حد ممکن استفاده کنید.

یکی از هدف‌های کامپیوتر عبارت بود از حرکت به سوی ایجاد ارتباط جامعه تجاری فاقد کاغذ که در آن کلمات و اشکال از صفحه مونتور شما بدون استفاده از هیچ‌گونه کاغذی به صفحه مونتور ما منتقل می‌یابد؛ اما همان کامپیوتر به یک چاپگر مدرن مرتبط است که کلمات را با سرعتی بسیار بیشتر از آنکه بتوان آن را خواند به صورت فوری بیرون می‌هد.

آیا در حال ارائه یک دفاعیه حسرت‌آلود برای بازگشت به روزهای

خوب، پیش از آن که گوتبرگ ماشین چاپ را اختراع کند، نیستیم؟ آیا این پیشنهاد ما را به روزهایی حتی پیش از دوران استفاده از دستگاه کپی برداری و کاغذ کاربون که اسناد و مدارک بسیار اندک به وسیله افراد بسیاری تولید-بر می‌گرداند؟

البته خیر. ما صرفاً هشدار می‌دهیم. اگر اجازه بدهید، حرفه شما ممکن است زیر هزاران کاغذ مدفون شود. برای اجتناب از این پدیده به سرعت سیستمی نیازمندید که به سرعت آنچه را بدان نیاز دارید دسته‌بندی و مابقی را به خارج از مسیر شما هدایت کند.

استفانی وینستون در کتاب مدیر سازماندهی شده چنین سیستمی را معرفی کرده است. او می‌گوید کلید مدیریت بر اسناد و مدارکی که دریافت می‌کنید تصمیم‌گیری و پردازش

آنهاست.

### تکنیک تصمیمات چهارگانه یا تکنیک TRAF<sup>(۱)</sup>

در مورد مدارک و اسنادی که روی میز شما قرار دارند دو کار می‌توانید انجام دهید. اول آنکه از مدیریت بر آنها اجتناب کنید (آنها را بر روی میز به حال خود رها کنید تاگرد و غبار بر روی آنها جمع شود) یا اینکه تکنیک TRAF را در مورد آنها به مرحله عمل در آورید. TRAF یک واژه ساختگی برای چهار تصمیمی است که می‌توانید در مورد مدارک و کاغذها و یا هر نوع سند دیگر اتخاذ کنید.

شما می‌توانید:

۱. آنها را به درون سطل زباله بیندازید.
۲. آنها را به افراد مختلف ارجاع دهید.
۳. شخصاً بر روی آنها کار کنید.

#### ۴. آنها را بایگانی

نمایید.

تنها راه اداره

موفقیت آمیز

اسناد و مدارک شما استفاده

از تکنیک تصمیمات

چهارگانه درمورد آنهاست.

#### ۱. انداختن آنها به درون

سطل زباله.

در هفته نامه بیزینس

ویک آمده است: «بهترین

دوست انسان در

صرف نظر از سگ! سطل

زباله است.» اگر از

انداختن کاغذ به درون

سطل زباله متفرید از خود

پرسید. «اگر آن را به درون

سطل زباله بیندازیم بدترین

چیزی که ممکن است اتفاق

بیفتد چیست.» اما زیاد به

این مسأله فکر نکنید. اگر

شک دارید آن را با دیگر

کاغذها و مدارکی که باید بایگانی شوند،

نگه دارید.

#### ۲. ارجاع آنها به دیگران.

اینکار به معنای واگذاری و ارجاع نامه

یا سند به منشی یا دستیار یا گذاردن آن در

جلو میز همکاری با دانش وسیعتر

یا کارشناس متخصص در زمینه مورد

نظر است. بعضی از این مدارک را

فقط به یک شخص به خصوص می توان

ارجاع داد و خارج از «کازیه» شما

قرار می گیرند. اگر می خواهید هر

کدام از آنها را پیگیری کنید،

یک پرونده ردیابی شخص به

همراه پوشه هایی برای منشی،

رئیس و تمام کارکنانی که وظیفه

آنها گزارش دهی است، تهیه کنید.

برای هر تعیین تکلیف یا ایده

مطرح شده در پوشه هر فرد،

از کاغذ کربن استفاده کنید.

آن گاه یک بار در هفته یا بیشتر

پرونده را مرور کنید و گزارش های پیشرفت

را درخواست نمایید.

شما می توانید اسناد، مدارک

و نامه ها را:

۱. به درون سطل زباله بیندازید.

۲. به افراد مختلف ارجاع دهید.

۳. شخصاً بروی آنها کار کنید.

۴. بایگانی نمایید.

تنها راه اداره موفقیت آمیز

اسناد و مدارک شما استفاده از

تکنیک تصمیمات چهارگانه

درمورد آنهاست.

#### ۳. اقدام کرن بر روی آنها.

تمام مدارک و نامه هایی را که

در واحد شما نیاز به اقدام دارد،

در پوشه یا کازیه اقدام بگذارید.

اقدام نوشتن یک نامه یا گزارش

بیا انجام تحقیق را شامل

می شود.

#### ۴. بایگانی کردن آنها.

یک پوشه به نام «بایگانی»

برای پرونده های خود ایجاد کنید.

مدارک، اسناد و نامه هایی را که

باید به ادارات کل برود خارج از

«کازیه» خود بگذارید. به یاد

داشته باشید که اگر مجبورید بر

روی بعضی از نامه ها کاری انجام بدهید،

این امر یک «اقدام» تلقی می شود نه

«بایگانی».

#### پردازش مدارک،

#### اسناد و نامه ها

به محض اتخاذ تصمیم در مورد

نامه ها و اسناد بر اساس تکنیک TRAF و

عمل به تصمیم اتخاذ شده، برای بخش

دوم یعنی پردازش نامه ها و مدارک

آماده هستید که به معنای عمل

و اقدام در مورد مجموعه «اقدامات»

است.

با تبدیل کلیه پیگیری های

تصمیمات چهارگانه را در مورد مدارک و اسناد هر بخش تا به پایان رسیدن آنها، به اجرا در آورید. سپس بخش بعدی را شروع کنید.

### کشوها را مرتب کنید

پس از این که روی میز خود را مرتب کردید، کشوها را مرتب و تمیز کنید؛ آنگاه همین کار را در مورد هرگونه سند، مدرک و کاغذ (در هر جای سازمان) که تلبار شده است، به اجرا در آورید.

اغلب «از قعر بیرون کشیدن» مدارک و اسناد از یک کابینه حجیم «اقدام» شما را رها خواهد ساخت. تا حد امکان تعدادی از این مدارک و نامه‌ها را به افراد دیگر واگذار کنید و باقیمانده را به اولویت‌های «الف» و «ب» تقسیم کنید. اسناد و مدارک با اولویت «الف» به تدریج در پردازش روزانه و جاری شده - تا زمانی که موعد انجام آنها فرا می‌رسد - روی هم جمع می‌شوند. آنگاه به اسناد و مدارک با اولویت «ب» بسپردارید. چنانچه پردازش تمام آنها چندین هفته به طول انجامید (دچار ترس نشوید).

### بایگانی هنری عالی

اگر نمی‌دانید یک سند را از کجا پیدا کنید، ممکن است به همان نسبت هم ندانید که سند مزبور اصلاً وجود ندارد. احتمالاً در بایگانی شما یک گنج مدفون شده (ایده‌ها، اطلاعات، راهنمایی‌های تجاری) وجود دارد. دلیل اینکه نمی‌توانید این گنج را پیدا کنید این است که نقشه (سیستم طبقه‌بندی شده و به وضوح تعریف شده برای بایگانی) در اختیار ندارید. سیستم مؤثر بایگانی دارای طبقه‌بندی ساده و روشنی است که نیازهای شما را به اطلاعات منعکس می‌سازد. سه قاعده عمده طبقه‌بندی پرونده‌ها بدین شرح است:

۱. از عناوین کلی و گسترده (بر اساس دلیل نگهداری مدارک) استفاده کنید. یادداشت در مورد فعالیت تجاری جدید یا

**استفاده از حافظه راهی بسیار ناکارآمد برای حفظ سوابق است. راههای بسیار مؤثر عبارتند از استفاده از سررسید یا فایل نگهداری و فایل‌های یادآوری.**

برای به کارگیری سررسید یا فایل نگهداری، هر سر فصل را در یک فایل قرار دهید. سپس یادداشت روی سررسید خود در تاریخی که باید آن را پیگیری کنید، بگذارید. یادداشت یادآوری را در سررسید خود نگه دارید و زمانی که کار سرانجام در تاریخ مورد نظر انجام شد، مدارک اصلی را با قرار دادن مجدد آنها در فرایند تصمیمات چهارگانه، دوباره به جریان بیندازید.

فایل یادآوری در مواقعی که موارد پیگیری بسیار زیادی برای یادداشت روی سررسید وجود دارد، ضروری است. یک فایل پوشه‌ای برای هر روز ماه جاری به اضافه پوشه‌هایی برای هر ماه تهیه کنید؛ آنگاه اسناد و مدارک را برای تاریخی که باید آنها را پیگیری کنید، در فایل بگذارید. هر روز کاغذ را در فایل آن روز به جریان بیندازید.

**از قعر بیرون کشیدن مدارک و اسناد شما باید فرایند تصمیمات چهارگانه**

(تکنیک TRAF) را با کار در مورد اولین روز عرضه مدارک و اسناد آغاز کنید. همین که آنها را تحت کنترل در آورید، آماده پرداخت به انبوه کارهای عقب مانده هستید؛ مدارکی که طی چند هفته، ماه یا سال گذشته تلبار شده‌اند. اگر مدارک، نامه‌ها و اسناد زیادی در اختیار دارید، آن را برای دو یا سه جلسه، در یکی از روزهای هفته زمان‌بندی کنید، در آن صورت کیفی پر از مدارک بی‌ارزش برای انداختن به درون سطل زباله در اختیار خواهید داشت. اگر انبوهی از مدارک و اسناد روی میز شماست با تقسیم آنها به سه یا چهار بخش کار را شروع کنید؛ آنگاه آنها را یک به یک از روی میز بردارید. فرایند

زمان‌بندی شده، برای امروز به مجموعه‌ای اقدامات دسته‌بندی شده، آغاز کنید. سپس آن را کنترل و بررسی کرده، دو یا سه تا از مهمترین وظایف را از میان آنها انتخاب نمایید. پس از توجه به وظایف مذکور، در مورد بقیه مدارک و اسناد موجود در «کابینه» همچنان که پیش می‌آیند، اقدام کنید. مدارک و نامه‌ها را دور و بر خود پراکنده نکنید. در مورد هر قطعه کاغذ یا مدرکی که بر می‌دارید، تصمیم بگیرید.

تا آنجا که می‌توانید با آن پیش بروید در غیر این صورت تا زمانی که برای ارجاع به فرد دیگر آماده می‌گردد، آن را نزد خود نگه دارید. وقتی نمی‌توانید به فوریت پایانی برای آن اعلام کنید، ترتیبی برای پیگیری آن (به گونه‌ای که در ذیل آمده است) اتخاذ کنید. در این فرایند - که روشی است برای نقل و انتقال، نه ابزار مؤثر دراز مدت - تکنیک تصمیمات چهارگانه را در مورد کیف اسناد خود فراموش نکنید.

### پیگیری کردن

حفظ سابقه مدارک مربوط به خود و دیگران وجه ضروری یادآوری فرایند اقدام است. شما باید مطمئن شوید که اقدامات در مهلت‌های تعیین شده انجام می‌شوند و به تعهدات احترام گذاشته می‌شود. شکست در پیگیری اقدامات نه تنها باعث هرج و مرج می‌شود بلکه بدبختی نیز ایجاد می‌کند.

استفاده از حافظه راهی بسیار ناکارآمد برای حفظ سوابق است. راههای بسیار مؤثر عبارتند از استفاده از سررسید یا فایل نگهداری و فایل‌های یادآوری.

خود را از دست داده‌اند.

در اینجا راهی برای آزمودن اثر بخشی وجود دارد. هرگاه مدرکی به دست می‌آوردید، یک علامت کنترل نازک در گوشهٔ راست و پایین صفحهٔ اول آن بگذارید. وقتی که این علامت زیاد شوند، نشان دهنده آن است که در حال اتلاف وقت خود در آن موضوع هستید و باید تصمیم نهایی خود را اتخاذ کنید.

۴. بایگانی. در صورت لزوم یادداشتی تهیه کنید و جایی را که هر سر فصل باید بایگانی شود، ذکر نمایید.

۵. کنار گذاشتن. اینگونه مدارک بیشترین حجم را دارند.

قاعدهٔ عمومی در این مورد عبارت است از مدیریت و رسیدگی به آنها فقط برای یک بار. بیشتر ما سعی کرده‌ایم این کار را انجام دهیم، ولی شکست خورده‌ایم. به جای این کار به عنوان یک قاعده کارهایی انجام دهید که پروژه را هر زمانی که یک مدرک و سند ویژه به دست می‌آید، ارتقا دهد. شکست در انجام این کار به معنای آن است که می‌خواهید خود را مجبور سازید سند و مدرک مزبور را دوباره در آینده به دست آورید.

در اینجا راهی برای آزمودن اثر بخشی وجود دارد. هرگاه مدرکی به دست می‌آوردید، یک علامت کنترل نازک در گوشهٔ راست و پایین صفحهٔ اول آن بگذارید. وقتی که این علامت زیاد شوند، نشان دهنده آن است که در حال اتلاف وقت خود در آن موضوع هستید و باید تصمیم نهایی خود را اتخاذ کنید. ■

ادامه دارد

۱- این واژه از اتصال کلمات زیر تشکیل

شده است:

Toss/ Refer/ Act/ File

شما تهیه کنید، همیشه می‌توانید در صورت نیاز به اطلاعات مفصل‌تر دست یابید. چنانچه می‌توانید گزارش‌های معینی را به طور مستقیم به کارکنان بخش خود واگذارید، این کار را توسعه دهید.

### کمک گرفتن از افراد دیگر

روش‌های دیگر بسیاری برای مدیریت اسناد و مدارک ارائه شده‌اند. جورج سولیوان پیشنهاد کرده است که کار را با به کارگیری افراد دیگر برای دسته‌بندی اسناد و مدارکی که به قسمت شما آورده می‌شود. (تفکیک آنچه باید ببینید از آنچه می‌توان کنار گذاشت یا به فرد دیگری برای اقدام کردن احاله کرد)؛ آنگاه سند و مدرکی را که روی میز شما گذاشته می‌شود در نظر بگیرید و آن را به پنج طبقه تقسیم کنید:

۱. فوری. اسناد و مدارکی که نیاز به توجه و رسیدگی فوری دارند، اگر نیاز به تصمیم‌گیری دارند آنها اتخاذ کنید. اگر باید طی یک نامه جواب داده شوند پاسخ آن را تهیه کنید. اگر نیاز به تماس تلفنی دارید، با فردی ذینفع تماس بگیرید. کاری را که فوری بودن آن را تشخیص می‌دهید، به تعویق نیندازید.

۲. مطالعه و نگهداری. اینگونه اسناد و مدارک را در پوشه‌ای بگذارید و زمانی که وقت داشتید (مانند وقتی که در حال مسافرت هستید) آن اسناد را بردارید و مطالعه کنید. اگر مقدار مدارک بسیار زیاد بود برای مطالعه آنها جدول زمانی تهیه کنید. پس از مطالعه هر سر فصل آن را برای بایگانی یا هرگونه اقدامی که باید زبردست انجام دهد، علامت‌گذاری کنید.

۳. مطالعه و کنار گذاشتن. اینگونه اسناد و مدارک در درجهٔ دوم اهمیت قرار دارند؛ مدارکی نظیر مجلات و روزنامه‌های تجاری. اگر، پس از یک یا دو هفته، موفق به مطالعه آنها نشدید، آنها را دور بیندازید. اینگونه اسناد و مدارک هر قدر هم که در وهلهٔ اول، اهمیت داشته‌اند، اکنون اهمیت

سابقهٔ آن یک «چشم‌انداز» یا یک «رابطه» است. اگر آن را با نام یک فرد بایگانی کنید. سابقه مزبور برای استفاده از بین خواهد رفت.

۲. از عناوین به حد کافی جامع برای جذب مقداری واقعی از مدارک و اسناد استفاده کنید. اگر کشورهای بایگانی شما پر از پوشه‌های نازک است، به احتمال زیاد با عناوینی بیشتر از آنچه بتوانید سابقه آنها را نگه دارید، رو به رو هستید. ایده‌ای برای یکی کردن اسناد و مدارک مشابه در بایگانی‌ای کم حجم وجود دارد.

۳. پوشه‌ها را با یک نام- نه یک صفت، قید، تاریخ یا تعداد- عنوان‌بندی کنید. فهرست چشم‌اندازهای «حیاتی» و جدید اگر تحت عنوان فهرست‌های «جدید» بایگانی شود، ممکن است برای همیشه از بین برود، زیرا هیچ کس به یاد نخواهد آورد که معنی «جدید» چه بوده است.

### کاهش میزان کار

اگر مقدار اسناد و مدارکی که باید تصمیمات چهارگانه (تکنیک TRAF) را در مورد آنها اتخاذ کنید کاهش دهید میزان کار خود را کاهش داده‌اید. با جمع کردن «ارزش ماهانه گزارش‌ها» شروع کنید؛ آنگاه آنها را تجزیه و تحلیل کنید. ابتدا تمام گزارش‌های حاوی اطلاعاتی را که می‌توانید آنها را در هر جای دیگری پیدا کنید، حذف کنید. اگر به دلایلی از عهدهٔ اینکار بر نمی‌آید، از نویسندهٔ گزارش بخواهید تا آن را از پیش شما ببرد، یا از منشی خود بخواهید آنها را به صورت خودکار کنار بگذارد.

در مرحلهٔ دوم گزارش‌های باقیمانده را بررسی کنید. آیا به دانستن همه چیز در این گزارش نیازمندید یا فقط به بخش‌هایی از آن؟ به معاون خود بگویید تا مطالب مقتضی را علامت‌گذاری کند یا اوراقی که به آنها نیازمندید جدا کرده، کنار گذارد و بقیه را حذف کند. اگر بتوانید گزارش را به نویسندگان بدهید تا خلاصه‌ای از آن برای