

## الفصل الأول

**إدارة الأعمال المكتبية  
ومفهومها المعاصر**



# المحتويات

## المقدمة

- العوامل التي ساهمت في أهمية الإدارة المكتبية .
- عوامل التغيير في المجتمع .
- حركة الإدارة .
- الإدارة العلمية للخدمات المكتبية .
- ١ - تخطيط العمل .
- ٢ - عمل الجدولة اللازمة لبرامج العمل .
- ٣ - تنفيذ الأعمال .
- ٤ - قياس العمل .
- ٥ - مكافأة وتحفيز العاملين .
- تخطيط الأعمال المكتبية .
- الرقابة على الأعمال المكتبية .
- ارتباط وعلاقة الإدارة المكتبية بالإدارة العلمية المعاصرة .

## المقدمة

فى أى منظمة أو مشروع مهما كان نوعه أو حجمه توجد كثير من الأنشطة والخدمات المساعدة التى تتعلق بالبريد الصادر والوارد وحفظ الملفات وتلقى وإرسال المكالمات التليفونية بين العاملين بعضهم ببعض وبين البيئة الخارجية المتعاونة مع منظماتهم وكل ما يتعلق بترتيب أو تصميم المكاتب وأعمال الصيانة والنظافة . . . الخ . للمنظمة ، هذه الأعمال ليست مهمة فى ذاتها وإنما تستمد أهميتها من ضرورتها لمختلف الأنشطة الأخرى للمنظمة فتقع على عاتق القائمين بها مهمة تسهيل وصول القرارات وما تتضمنه من المعلومات إلى الموظفين المختصين أو إلى الجمهور الخارجى بأسر وأسرع الطرق . ويطلق على إدارة هذه الأعمال « إدارة المكاتب » أو « إدارة الأعمال المكتبية » أو « إدارة السكرتارية » . الخ . ويعتبر القيام بالعمل المكتسب وإدارته على خير وجه عنصر هام مساعد يخفف على كاهل المديرين وباقى العاملين فى المنظمة الإهتمام ببعض المشاكل الفرعية التى قد تشغلهم عن التفرغ الكامل لأداء عملهم الفنى على خير وجه .

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

كما أن الأنشطة أو الخدمات المكتبية التى تسهم فى إنتاج وحفظ وتوصيل المعلومات التى تحتاج إليها الإدارة حتى يمكنها من تنسيق وإدارة الأنشطة والمهام المكلفة بها لتحقيق أهدافها واتخاذ القرارات الفورية فيما يتعلق بها - إتصلت أخيراً بالعملية الإدارية وأصبح التقدم فى ميدان الأعمال المكتبية مذهلاً فى الأعوام الأخيرة ويزداد سرعة بدرجة كبيرة تبعاً لثورة المعلومات التى تواجه المنظمات الحديثة .

## العوامل التي ساهمت في أهمية الإدارة المكتبية

إننا نعيش اليوم في عالم تتغير ملامحه على الدوام ، ولقد فاقت التغيرات التي يمر بها المجتمع خيال الكل . ولكي نعرف على حقيقة التغيير الذي يشهده المجتمع في هذه الأيام وأثر ذلك على تدفق المعلومات وبالتالي على إدارتها المنبعثة من الإدارة المكتبية ، لا بد لنا من النظر إلى بعض العوامل التي تسيطر على حياة هذا العصر <sup>(١)</sup> .

### عوامل التغيير في المجتمع

أول هذه العوامل هو انطلاق المعرفة والفكر البشري انطلاقاً لم يعرف له التاريخ مثيلاً . فإن الاكتشافات العلمية تابع بسرعة خارقة ، وميادين الاختصاص تتزايد وتتداخل وتتبعد ، وفي القرون الأخيرة استطاع الإنسان أن يصل إلى قدر من العلم والمعرفة يزيد على ما حصل عليه من آلاف السنين ، وفي الخمسين سنة الأخيرة وحدها حصل الإنسان على أكثر مما حصل عليه في تاريخه من معلومات . فإن معدل المعرفة البشرية يتضاعف ويرتفع باستمرار وإتصالها بالحياة اليومية وعمليات الإنتاج يتزايد ، حتى يقدر بعض العلماء أنه في كل عشر سنوات أو أكثر قليلاً يتضاعف سجل المعرفة البشرية ، وهذا ما يطلق عليه انفجار المعلومات . وليس غريباً أن يقترن انفجار المعلومات بالاستخدام المتزايد للتكنولوجيا الحديثة متمثلة في الحاسبات الالكترونية Computers التي تعتبر أقدر من الإنسان على اختزان المعلومات وفرزها وتحليلها واسترجاعها عند الطلب .

يصاحب هذا العامل الأول الذي يتمثل في انطلاق المعرفة عامل ثان متصل به ومتفاعل معه وهو التقدم الكبير في مجالات التكنولوجيا والتصنيع والذي أدى إلى وجود ثورة تكنولوجية تتلاقى مع الثورة العلمية ولا تقل عنها أهمية وسرعة . وكلتا الثورتين أوسع مدى

١ - محمد محمد الهادي . أثر التطور التكنولوجي على المعلومات في جامعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا . الوحدات الإنتاجية في مواجهة السبعينات ( القاهرة . ١٩٧٠ ) ص ٣١ - ٣٥١ ( مؤتمر المتابعة السادس ) .

وأُسرع انطلاقاً من سابقتيهما في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر . وإن كانت الثورة العلمية وانفجار المعلومات خافية عن بعض العيون والأذهان إلا أن الثورة التكنولوجية أو الصناعية تبدى وتظهر لنا من كل جانب وتزدحم علينا أنبأؤها وآثارها المدهشة في معظم أو في كل الخدمات المكتبية المتصلة بالمعلومات .

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

العامل الثالث بجانب العاملين السابقين اللذين يشكلان وكيفان الحياة الإنسانية المعاصرة ، هو ذلك التقلص الهائل الذي حدث في عالم اليوم . فالمسافات قد قربت والأبعاد والحواجز قد زالت أو كادت ، وأخذت مصائر الشعوب تتلاقى في مصير إنسانى مشترك فما من حدث أو تطور أو اكتشاف يقوم فى بلد ما إلا وله أصدائه فى البلدان الأخرى ، وما من تقدم أو ازدهار يمكن أن يعتبر صحيحاً أو باقياً إن لم يشمل العالم بأسره ويشيع فى جوانبه كلها . بنفس المنطق فإن تقدم المنظمة لا يمكن أن يتم إلا إذا كانت وسائل الإتصال الداخلية والخارجية الناقلة للمعلومات تؤدى وظيفتها على أكمل وجه ، وبدقة متناهية .

## حركات الإدارة

إذا تتبعنا حركات الإدارة ومدى تأثيرها على العمل المكتبى نجد أنها تتمثل فى ثلاث حركات تركت كل منها تأثيرها الكبير وبصماتها الظاهرة على الإدارة المكتبية<sup>(٢)</sup> .

**الحركة الاولى** هى حركة الإدارة العلمية التى بدأها فردريك تايلور F. Taylor وجيلبرت Gilberth وجانت Gant وغيرهم وأتت بمبدأ القدرة أو الكفاية فى بداية هذا القرن ولازالت مستمرة حتى اليوم . وتتركز هذه الحركة حول البحث عن مبادئ القدرة العلمية وتحديد مقاييس أو معايير محددة للأداء وإحلال التفكير العلمى محل الحدس والتخمين أو المحاولة والخطأ .

Littlefield, G.L. and Rachel, Frank. Office and Administrative Management. ( Englewood - - ٢ Gliffs, N.J. : Prentice - Hall, Inc. , 1984 ) p. 5-6 .

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

**أما الحركة الثالثة** من حركات الإدارة فتتمثل في حركة تكنولوجيا المعلومات التي ظهرت حديثاً في أعقاب الحرب العالمية الثانية وتبلورت صورتها وإزدادت أهميتها في الستينات من هذا القرن وتسارعت خطاها حالياً . وهدف هذه الحركة هو تقليل احتمالات عدم التأكد بقدر الإمكان من خلال العناية بتحليل العناصر المؤثرة على القرارات وتصميم النظم والاستفادة من أجهزة الحاسبات الإلكترونية وطرق تداول ومعالجة المعلومات . ولقد كان لهذه الحركة الأخيرة أثر واضح وملحوس في إدارة المكاتب من حيث تجميع المعلومات وتجهيزها وتسجيلها وتوصيلها خلال شبكة من الأنشطة المكتبية التي تمتد إلى كل مكان أو موقع من مواقع المنظمة . وعندما تكون المعلومات كاملة وملائمة وفورية فإن معدل قيمة قرارات المدير والاستفادة منها وتطبيقها تعود بالنفع على المنظمة ، أما إذا كانت المعلومات غير كاملة وغير ملائمة وغير دقيقة وقديمة نسبياً فإن قيمة القرارات الإدارية المعتمد عليها سوف تفقد معناها وجوهرها .

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

أما أسباب زيادة أعداد الموظفين المكلفين بالخدمات المكتبية على الرغم من دخول الأساليب التكنولوجية الحديثة التي توفر للقوى العاملة تتمثل فيما يلي (٣) :

- ١ - زيادة المنظمات الأكبر والأكثر تعقيداً التي تتطلب خدمات تنسيقية أكبر ، وبالتالي زيادة الاعتماد على السجلات والتقارير وأصبحت مهمة توصيل المعلومات بين العاملين بعضهم ببعض وبينهم وبين البيئة الخارجية مشكلة تتزايد باستمرار .
  - ٢ - كثرة المنظمات ذات الطابع المعتمد على الخدمات المكتبية كشرركات التأمين والبنوك ومكاتب السياحة ومصالح الاستعلامات وغيرها . وقد كبرت هذه المنظمات إلى حد كبير وزاد فيها عدد العاملين المكلفين بخدمات مكتبية .
  - ٣ - ارتباط واتصال المنظمات بعضها ببعض من ناحية وارتباطها بالأجهزة الحكومية من ناحية أخرى أدى إلى زيادة أعداد العاملين الكتابيين الذين يقومون بالرد على الاستفسارات والبحث عن المعلومات المتعلقة بها وتفسير التشريعات وحفظ السجلات وكتابة التقارير .
  - ٤ - زيادة اعتماد الإدارة على تطبيق مبادئ ونظريات الإدارة العلمية التي تقلل إلى حد كبير احتمالات عدم التأكد في إتخاذ القرارات وفي تطوير أدوات وطرق جديدة لجمع وتحليل المعلومات المحتاج إليها نتيجة للتفكير العلمي أدى إلى زيادة الاعتماد على الخدمات المكتبية المساعدة .
- وبزيادة أهمية الخدمات المكتبية المساعدة ونمو القوى العاملة المكلفة بأدائها زاد الإهتمام والتركيز على الإدارة المكتبية وصبغها بالعنصر العلمي .

## الإدارة العلمية للخدمات المكتبية

إن دراسة وظائف الإدارة المكتبية وتحليلها تحليلاً منطقياً متمشياً مع التفكير العلمى هى جوهر إدارة المكاتب . والإجابة على الأسئلة الخمسة التالية قد يساعدنا فى الوصول إلى الإدارة العلمية لها ، وهذه الأسئلة هى :

- ١ - لماذا تنجز هذه الوظيفة ؟
- ٢ - هل يمكن الاستغناء عنها ؟
- ٣ - هل فى الإمكان دمجها مع وظيفة أخرى ؟
- ٤ - ما مدى إمكانية تبسيط إجراءاتها ؟
- ٥ - هل عين أو وظف الفرد المناسب لأدائها ؟

بالإضافة إلى الإجابة على هذه الأسئلة المتعلقة بتحليل الوظيفة يجب مراعاة مبادئ الإدارة الخمسة التالية<sup>(٤)</sup> :

### ١- تخطيط العمل :

وعند تخطيط العمل المراد يجب التعرف على العوامل التالية :

- (أ) ما هو العمل المطلوب أداءه ؟
- (ب) كيف ينجز هذا العمل ؟
- (ج) متى ينجز ؟
- (د) أين ينجز ؟
- (هـ) ما سرعة إنجازها ؟

### ٢- عمل الجدولة اللازمة لبرامج العمل :

يجب أن يكون لآى عمل جدول خاص به . ويجب أن يتصف أى جدول يعد بالسلمات التالية :

Leffingwel, W.H.A Textbook of Office Management. (New York : McGraw - Hill Book co. ) p. 6. - ٤

(أ) الدقة .

(ب) الإتفاق مع الجداول الأخرى المعدة .

(ج) إمكانية التحقيق .

### ٣ - تنفيذ الأعمال :

عند تنفيذ المهام والأعباء يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عدة معايير منها :

(أ) المهارة .

(ب) الدقة .

(ج) السرعة .

(د) عدم الإسراف فى الجهد غير الضرورى .

(هـ) عدم التأخير غير المستحب .

### ٤ - قياس العمل :

يجب أن تقاس الأعمال بواسطة :

(أ) القدرة .

(ب) المقارنة بالأعمال الماضية .

(ج) المقارنة بالأعمال الأخرى .

(د) الكمية .

(هـ) الجودة .

### ٥ - مكافأة وتحفيز العاملين :

إذا تحقق العمل بدقة وفعالية كما هو مخطط له يجب أن يكافأ الفرد بتوفير عدة عوامل

منها :

(أ) الأوضاع الجيدة فى العمل .

(ب) المحافظة على حالة العامل الصحية .

(ج) إسباغ السعادة عليه .

(د) تنمية ذاتياً بواسطة التدريب والتعليم والتثقيف .

(هـ) التحفيز المادى ، مكافآت تشجيعية ، ترقيةات ... الخ .

وقد أجمل الأستاذ لوثر جوليك<sup>(٥)</sup> مبادئ أو عناصر الإدارة العلمية فى كلمة على أساس أن كل حرف يمثل مبدأ رئيسياً من مبادئ الإدارة ، وهذه المبادئ كما هى متمثلة فى حروفها الأولى POSDCRS هى :

Planning	التخطيط
Organization	التنظيم
Staffing	العاملون
Directing	التوجيه
Coordinating	التنسيق
Reporting	التقارير
Budgeting	الميزانية

هذه المبادئ الرئيسية وما يندرج تحتها من مبادئ فرعية أجملت بتلخيص أكبر فى ثلاثة مبادئ عريضة هى<sup>(٦)</sup> :

### ١ - التخطيط :

ويشمل تحديد الأهداف ورسم السياسات والإستراتيجيات والتنبؤ بالمستقبل وإتخاذ القرارات وإقرار الإجراءات ووضع البرامج المحددة .

### ٢ - التنظيم :

ويشمل تصميم الهيكل التنظيمى وتحديد السلطات والمسئوليات وخطوط الإتصال وتنمية الهيئة الإدارية .

Urwick, L. (ed) The Elements of Administration. (New York : Harper and Brothers, 1943 ) - ٥ p. 38.

Littlefield. L. and Rachel . Frank. Op. Cit., p. 10-32 .

### ٣ - الرقابة :

ويتضمن تحديد معايير رقابة وقياس الإنتاج ومعرفة الانحرافات وأسبابها والعمل المستمر على تلافيها .

كل من هذه المبادئ أو العناصر المتعلقة بالإدارة العلمية ضرورية ولازمة لإدارة المكاتب وترتبط وتتفاعل معها بصورة مباشرة يمكن توضيحها عند استعراض هذه العناصر بشئ من التفصيل كما يلي :

### تخطيط الأعمال المكتبية :

يعتبر التخطيط مرحلة أساسية من مراحل العملية الإدارية المتكاملة ويمثل فترة التفكير والتدبير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل المختلفة لمحاولة إختيار أفضلها وأكثرها تلاؤماً مع الإمكانيات المتاحة من ناحية ، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى . فالتخطيط جمع للحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية وإتخاذ الإجراءات المنفذة لها .

وتقوم عملية التخطيط أساساً على ما يلي :

- \* تحديد الأهداف .
- \* تحديد الأعمال والأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق الأهداف .
- \* حصر الموارد اللازمة لكل نوع من أنواع النشاط .
- \* حصر الموارد المتاحة للتنظيم .
- \* رسم برامج العمل لتنمية الموارد واستغلال المتاح منها .
- \* إتخاذ القرارات التي تحاول اختيار البديل الأنسب للعمل الإدارى .

وفيما يتعلق بتخطيط الأعمال المكتبية يجب أن يكون معلوماً أن هذه الأعمال ليست هدفاً فى حد ذاتها ولكن هدفها الرئيسى هو خدمة ومساعدة جميع الأعمال فى المنظمة أى المساهمة فى تحقيق الفعالية والإقتصاد فى نفقات باقى الأعمال الأخرى بالمنظمة . فكلما زادت كفاءة الإدارة المكتبية زادت فعالية وكفاءة خدمات الإدارات الأخرى التى تعمل على تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة .

## تنظيم الأعمال المكتبية :

إن عملية التنظيم تعنى التوزيع والترتيب المنظم للأفراد الذين يعملون لتحقيق هدف محدد وتوضيح إختصاصات ومستويات كل منهم . فتشير وظيفة التنظيم إلى كيفية تجميع عدد من الأفراد ليتولوا مهمة تحقيق بعض الأغراض أو الأهداف المحددة وتوزيع المسئوليات بينهم بشكل متجانس ومتناسق .

ويعنى التنظيم أيضاً تحقيق درجة عالية من التوافق والترابط بين العناصر التالية :

- \* طبيعة العمل وإجراءاته وأهدافه .
- \* الظروف التى يتم فيها أداء العمل .
- \* الموارد والإمكانات المادية المستخدمة فى العمل .
- \* الأفراد المسئولين عن العمل .

وتنظيم الأعمال المكتبية يتعلق بإنشاء الهيكل المتكامل للخدمات المكتبية على مستوى المنظمة الذى يحدد مسئوليات وسلطات المشرفين عليها وعلاقاتهم بعضهم ببعض من ناحية وبقاى العاملين فى إدارات وأقسام المنظمة . فهى تعالج عدداً من المشاكل الأساسية التى من أهمها ما يلى :

- \* المركزية أو اللامركزية فى الأعمال وإتخاذ القرارات المتعلقة بها .
- \* تفويض السلطة والأسس التى يتم عليها .
- \* تنظيم العلاقات بين الأقسام والإدارات التى تمارس أعمالاً مكتبية متشابهة .
- \* تحديد الإختصاصات وأسس توزيع أعباء العمل ومسئولياته بين العاملين فى الخدمات المكتبية .
- \* تحديد إجراءات ونظم العمل والأداء .
- \* تحديد خطوط وأساليب الإتصال بين أجزاء التنظيم .
- \* تكوين وتنمية الهيئة العاملة بالخدمات المكتبية .

فتنظيم الوظائف الرئيسية فى إدارة المكاتب وإمدادها بالأفراد الأكفاء والمعدات والأدوات اللازمة من أهم المجالات التى لا تقل بأى حال عن تنظيم باقى الوظائف فى المنظمة .

فيمكن تحديد السلطات والمسئوليات خلال خريطة تنظيمية ، كما يمكن إختيار الافراد اللازمين ، وإعداد المكان المناسب والمكاتب اللازمة والمعدات والآلات المحتاج إليها لأداء العمل المطلوب .

### الإقابة على الاعمال المكتبية :

تنتهى العملية الإدارية المتكاملة برقابة أو متابعة الإدارة لما يجرى تنفيذه وتقويم النتائج التى تحققت ، أى ملاحقة التنفيذ والتأكد من أنه يسير فى الإتجاهات المقررة فى خطط العمل ومحاولة اكتشاف أى انمها للانحراف عن الأهداف وإتخاذ الاجراءات الكفيلة بمنع وقوع تلك الإنحرافات .

فالرقابة على أداء الخدمات المكتبية تهدف إلى مراجعة كل ما يعد من بيانات وتقارير قبل إرسالها ووضع معدلات الأداء الجيد على كافة مستويات الاعمال المكتبية بغية تحقيق الكفاءة فى الاعمال وتوفير المال والجهد والوقت .

من هذا يتضح أن تطبيق عناصر أو مبادئ الإدارة العلمية على الاعمال المكتبية ضرورى جداً ، حتى يمكن أن تؤدى إدارة المكاتب المرجو منها . كما أن إدارة الخدمات المكتبية تتصل إتصالاً مباشراً ووثيقاً بتطوير واستخدام الطرق والإجراءات الأحسن والأحدث والأكثر إنطباقاً على الاعمال المكتبية حتى يمكن تقليل التكاليف وزيادة كفاءة هذه الخدمات المكتبية المساعدة .

### ارتباط وعلاقة الإدارة المكتبية بالإدارة العلمية المعاصرة :

إدارة الخدمات المكتبية لا يمكن أن تتحقق بالكفاية المراد منها إن لم تطبق عليها أسس الإدارة العلمية المعاصرة . فالعملية الإدارية تعتبر وحدة ثابتة لا تختلف من حيث التطبيق سواء من ناحية الحجم أو النشاط . وتتمثل العملية الإدارية فى العمل المكتبى فيما يلى :

\* المشرف على الخدمات المكتبية هو شخص مسئول ذو قدرة إدارية منفذة يقوم بالتنظيم والرقابة على الخدمات المكتبية التضاعفة ويشرف ، ويوجه العاملين معه ، ويقودهم لتحقيق مهامهم المكتبية . فالاعمال المكتبية ليست مهام روتينية تقليدية بل هى مهام نستدعى وجود قدرات قيادية وإدارية وتخصصية كبيرة .

- \* التنظيم المادى للخدمات المكتبية يجب تخطيطه على أساس علمى حتى يمكن التغلب على الفاقد المادى والبشرى وتيسير تسلسل الخدمات المكتبية وسرعة توصيل المعلومات إلى الإدارات والأفراد المعنيين .
- \* إن استخدام الماكينات أو الآلات الإلكترونية الحديثة فى إنجاز الأعمال المكتبية أصبحت ضرورة ملحة لعصرية الخدمات والسرعة فى الخدمة والأداء .
- \* إن دراسات الوقت والحركة وتبسيط الإجراءات وقياس العمل يجب أن تطبق على العمل المكتبى .
- \* إن النظم والإجراءات المكتبية تحتاج إلى دراسة وتقويم على الدوام حتى يمكن جعلها أكثر فعالية وأقل تكلفة .
- \* إن نظم حفظ المعلومات وضبط النماذج أى التخطيط العلمى لتخزين واسترجاع المعلومات فى نظم الحفظ ، واستبعاد الأوراق التى فقدت أهميتها يجب العمل على تطويرها وتحسينها على الدوام .
- \* إن تنمية الأفراد العاملين فى الخدمات المكتبية من حيث تحليل وظائفهم وإعداد برامج تدريبية لهم يجب أن تحظى بعناية فائقة حتى يمكن العمل على رفع كفاءتهم العلمية والعملية .
- \* إن معايير العمل المكتبى من حيث الكم والكيف يجب أن تطور على الدوام .
- \* إن الوعى بالتكاليف التى تنفقها المنظمة على الخدمات المكتبية وصلة ذلك بتكاليف الأنشطة الأخرى عنصر هام يجب على المشرف على الإدارة المكتبية الإلمام الكامل به .