



مادة

أساليب وطرق العمل

ADS 307¹

الفصل العاشر

الإجراءات

مفهوم الإجراءات

✓ تعتبر الإجراءات وسائل القيام بالعمل وبدونها لا يمكن إنجاز أي عمل.

✓ تعريف الإجراءات: الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية حتى النهاية.

✓ تعريف الإجراءات: سلسلة من العمليات الكتابية ويشترك فيها عدد من الناس في إدارة ما أو في عدة إدارات وتصمم

لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة. **نيوشل**

✓ تعريف الإجراءات: طرق محددة سلفاً لكيفية القيام بالأعمال، وهي خطط موضوعة للموظفين لأجل إتباعها في

القيام بالأعمال المتكررة.

✓ الإجراءات تترجم الخطط والسياسات العامة إلى أسلوب محدد لاتخاذ القرارات والقيام بالأعمال، وعندما تصمم

الإجراءات يحدد فيها نوع العمل الذي سيقوم به الأفراد المشتركون في إنجاز المعاملة ويبين تسلسل الخطوات في

المعاملة والأشخاص الواجب اشتراكهم في إنجازها.

✓ جميع الأعمال الكتابية في الإدارات الحكومية وإدارات الشركات الخاصة تمر في سلسلة من الخطوات وتتبع في

سيرها أنواع محددة من الإجراءات.

✓ يبرز دور المحلل الإداري في دراسة وتبسيط إجراءات القيام بالعمل وفي تصميم واقتراح إجراءات أبسط وأسرع لإنجاز

الأعمال.

تحديد الإجراءات

- ✓ يوكل أمر تفصيلات الإجراءات إلى الإداريين في الإدارة الوسطى و إلى المشرفين الذين يقومون بتحديد الإجراءات ثم بنقلها وشرحها إلى الموظفين التنفيذيين في قاعدة الهرم الإداري.
- ✓ عند إنشاء إدارة أو قسم جديد في منظمة ما، يجب أن يقوم الرئيس الإداري بإجراء دراسة معينة لتحديد الإجراءات اللازمة للقيام بأعمال الإدارة.
- ✓ الإجراءات وخطواتها التفصيلية غالباً لا تكون مكتوبة، وقد تكون مكتوبة ومحددة بشكل تفصيلي أو موجز في دليل الإجراءات وتنظيم الإدارة، يرجع إليه الموظفون عند الحاجة.

أهداف وفوائد الإجراءات

٢) تحسين الخدمات المقدمة للجمهور.

٤) تخفيض نفقات الأعمال الكتابية.

٦) تجنب الفوضى في القيام بالأعمال في المنظمة.

٨) رفع الحالة المعنوية للموظفين.

١) الإسراع في إنجاز المعاملات.

٣) توحيد أداء الأعمال الكتابية في المكاتب.

٥) التقليل من المجهود الفكري للموظفين.

٧) إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال.

عيوب الإجراءات

- ✓ تصبح الإجراءات مع مرور الزمن طويلة ومعقدة، وتؤدي إلى تأخير إنجاز الأعمال وتذمر المواطنين منها.
- ✓ كلمة روتين أصبح لها عند المواطنين مفهوم غير المفهوم الحقيقي والعملي لها.
- ✓ تعريف الروتين: سلسلة الخطوات التي تمر فيها المعاملة عند القيام بالعمل، وتؤدي كل خطوة من الخطوات بنفس الترتيب وبنفس الطريقة في كل مرة تتكرر فيها المعاملة.
- ✓ الروتين حسب المفهوم الشائع عند المواطنين والموظفين يؤدي إلى تأخير المعاملات تأخير غير طبيعي.
- ✓ يعتبر من الأمراض التي تعاني منه الكثير من الإدارات الحكومية.
- ✓ الروتين بتوحيده للعمليات والقرارات لكل نوع من الأنواع المتشابهة يقلل من التفكير بالنسبة للموظفين الإداريين في الأعمال التي يقومون بها، مما يؤدي إلى ارتكاب بعض المخالفات والأخطاء عند تطبيق إجراءات معينة.
- ✓ الروتين الطويل المعقد يشجع الكسب غير المشروع.

أعراض تعقيد الإجراءات

- ١) كثرة عدد المراحل التي تمر فيها المعاملة.
- ٣) كثرة السجلات المطلوب الرجوع إليها.
- ٥) كثرة عمليات الرقابة والتدقيق.

- ٢) كثرة حالات اللف والدوران في المعاملة.
- ٤) كثرة تنقل الموظفين.

من يقوم بتبسيط الإجراءات؟

١) الاستعانة بخبراء التنظيم من خارج المنظمة:

- تعتبر من أفضل الوسائل لتطوير وتحسين إجراءات العمل في المكاتب.
- من عيوبها أنها عالية التكاليف، أن عملية متابعة التوصيات والمقترحات المقدمة تكون ضعيفة وقد تهمل.

٢) إنشاء وحدة للتنظيم داخل المنظمة:

- يعتبر بعض المفكرين أن إنشاء وحدة دائمة للتنظيم والإدارة في المنظمة يعتبر من أفضل الوسائل لأجل مواجهة المشاكل.
- وجود وحدة دائمة للتنظيم والإدارة يمكنها من تنفيذ التوصيات المقدمة للإدارة وإدخال الإصلاحات بشكل مستمر.
- يرى مفكرون آخرون أن أفضل الوسائل لدراسة تنظيم المنظمات وإجراءاتها يتمثل في الجمع بين **الاستعانة بخبراء التنظيم من خارج المنظمة وإنشاء وحدة للتنظيم داخل المنظمة** بحيث يحصل التعاون في إجراء الدراسة بين الخبراء من الخارج المنظمة وبين موظفي وحدة التنظيم والإدارة.

من يقوم بتبسيط الإجراءات؟ - تابع

(٣) الاستفادة من المديرين والمشرفين لتبسيط الإجراءات:

- من فوائدها تشجيع الرؤساء والموظفين على تقديم المقترحات بخصوص تحسين الأوضاع، ويساهمون في تحسين الأعمال وإشعار الموظفين بقيمتهم وأهميتهم بالنسبة للمنظمة.
- من الانتقادات التي توجه إلى هذه الطريقة هو انشغال المديرين والمشرفين بالأعمال اليومية، أيضاً لا يكون لدى المديرين والمشرفين المعلومات الكافية والخبرة الفنية للقيام بدراسات تحليلية لتبسيط الإجراءات.

تبسيط الإجراءات

- ✓ قبل الشروع في تبسيط الإجراءات في منظمة ما لا بد أولاً من الحصول على موافقة الإدارة العليا فيها.
- ✓ من الأمور التي تساعد على إقناع الإدارة العليا بأهمية تنفيذ برنامج تبسيط الإجراءات إبراز المشاكل التي تواجه الإجراءات من:

- (١) التأخير في إنجاز المعاملات.
- (٢) كثرة الأخطاء في الأعمال.
- (٣) زيادة تدمير جمهور المنتفعين من تعقيد الإجراءات.

مراحل تبسيط الإجراءات

(١) اختيار الإجراءات المراد دراستها.

(٢) جمع المعلومات عن الإجراءات:

▪ هذه المرحلة تستنفذ القسم الأكبر من الوقت المحدد للدراسة وعليها تعتمد المقترحات والتوصيات.

▪ يمكن الحصول على المعلومات بخصوص الوضع الحالي للإجراءات من مصادر متعددة (لوائح وصف الوظائف، خرائط

الإجراءات، الخرائط التنظيمية، خرائط توزيع العمل، خرائط تصميم وترتيب المكتب، الإطلاع على النماذج المستعملة في

المنظمة، التقارير المكتوبة على الإجراءات فيها، الموظفين الذين يقومون بتنفيذ الإجراءات ومن رؤسائهم).

▪ يقوم المحلل الإداري برسم الخرائط اللازمة لدراسته التي تبين الوضع الحالي للإجراءات، ومن الخرائط الهامة:

• **خريطة سير العمل:** تبين جميع الخطوات التي تمر فيها المعاملة وتساعد في الكشف عن الخطوات الهامة التي تمر فيها الإجراءات.

• **مخطط حركة المعاملة:** يبين حركة المعاملة بين مكاتب الموظفين في المنظمة وحركة الموظفين أنفسهم في سبيل إنجاز المعاملة.

• **خريطة توزيع العمل:** تبين الأعمال التي يقوم بها الموظفون في القسم أو الإدارة وعدد ساعات العمل وكيفية توزيع عبء العمل عليهم. وهي تبين عدد الصور من النماذج المستعملة في المعاملة والأشخاص الذين يقومون بتعبئتها وأماكن استعمالها.

▪ دراسة الخرائط تساعد كثيراً في تبسيط الإجراءات، فبواسطتها يمكن تحليل الإجراءات واكتشاف نقاط الضعف واقتراح إجراءات مبسطة للعمل.

مراحل تبسيط الإجراءات - تابع

٣) تحليل و تقييم المعلومات.

٤) وضع المقترحات والتوصيات لتحسين الإجراءات:

▪ تتم عملية تحسين وتبسيط الإجراءات بواسطة القيام بما يلي:

أ) حذف الخطوات غير الضرورية من خطوات الإجراءات.

ج) إعادة ترتيب بعض الخطوات وتنظيمها.

▪ لتبسيط الإجراءات والإسراع في إنجاز المعاملات يقترح ما يلي:

أ) اقتراح استعمال بعض الأجهزة والمعدات المكتبية الحديثة.

ج) اقتراح إعادة توزيع الأعمال بين الموظفين.

هـ) اقتراح تنظيم الملفات ومصادر المعلومات اللازمة للإجراءات.

▪ بعد أن تتم عملية تحليل الإجراءات يصوغ المحلل آراءه على شكل مقترحات وتوصيات يقدمها فيما بعد في التقرير.

▪ يستحسن أن يعرض ويناقش المحلل مقترحاته وتوصياته بخصوص الإجراءات مع الأقسام والإدارات التي شملتها الدراسة

قبل وضعها في صورتها النهائية في التقرير وذلك لأجل الاستماع إلى آرائهم وليدخل المحلل بعض التعديلات المناسبة

عليها، وأن يشعرهم بأنهم قد ساهموا في وضع المقترحات مما يزيد اهتمامهم وتحمسهم لتطبيقها في المستقبل.

مراحل تبسيط الإجراءات - تابع

٣) تحليل و تقييم المعلومات.

٤) وضع المقترحات والتوصيات لتحسين الإجراءات:

▪ تتم عملية تحسين وتبسيط الإجراءات بواسطة القيام بما يلي:

أ) حذف الخطوات غير الضرورية من خطوات الإجراءات.

ج) إعادة ترتيب بعض الخطوات وتنظيمها.

▪ لتبسيط الإجراءات والإسراع في إنجاز المعاملات يقترح ما يلي:

أ) اقتراح استعمال بعض الأجهزة والمعدات المكتبية الحديثة.

ج) اقتراح إعادة توزيع الأعمال بين الموظفين.

هـ) اقتراح تنظيم الملفات ومصادر المعلومات اللازمة للإجراءات.

▪ بعد أن تتم عملية تحليل الإجراءات يصوغ المحلل آراءه على شكل مقترحات وتوصيات يقدمها فيما بعد في التقرير.

▪ يستحسن أن يعرض ويناقش المحلل مقترحاته وتوصياته بخصوص الإجراءات مع الأقسام والإدارات التي شملتها الدراسة

قبل وضعها في صورتها النهائية في التقرير وذلك لأجل الاستماع إلى آرائهم ولیدخل المحلل بعض التعديلات المناسبة

عليها، وأن يشعرهم بأنهم قد ساهموا في وضع المقترحات مما يزيد اهتمامهم وتحمسهم لتطبيقها في المستقبل.

مراحل تبسيط الإجراءات - تابع

٥) التنفيذ:

- قبل عملية تنفيذ الإجراءات الجديدة لا بد من الحصول على موافقة المسؤولين في الإدارة على ذلك.
- عند ظهور مشاكل أو معوقات أما الإجراءات الجديدة، فإن على المحلل أن يقوم بحلها.
- يفضل أن يتم تطبيق تنفيذ الإجراءات بشكل تجريبي وعلى نطاق ضيق في المنظمة، وذلك للتأكد من صلاحيتها ولاكتشاف نقاط الضعف.
- بعد نجاح التجربة تعمم في جميع أقسام وإدارات المنظمة.

٦) المتابعة:

- لا تنتهي مهمة المحلل بمجرد البدء في تطبيق الإجراءات الجديدة، ولكن عليه أن يقوم من حين لآخر بتفقد وتفحص الإجراءات للتأكد من إتباع الموظفين للإجراءات الجديدة.
- عدم متابعة المحلل ربما تؤدي إلى رجوع الموظفين إلى الإجراءات القديمة. لذا من المهم أن يكون المحلل على اتصال دائم بالمنظمة ليعرف ما يحدث للإجراءات الجديدة ويقدم الحلول للمشاكل التي تواجهها أثناء عملية التنفيذ.

مبادئ الإجراءات

- ١) يجب أن يكون لكل خطوة من خطوات الإجراءات هدف محدد.
- ٢) يجب أن تساهم كل خطوة في سرعة إنجاز العمل.
- ٣) يجب أن ترتب خطوات الإجراءات.
- ٤) يجب أن يقدر الوقت اللازم لإنجاز كل خطوة من خطوات الإجراءات.
- ٥) يجب منع الازدواجية في العمل.
- ٦) يجب التخفيف من الأعمال الكتابية قدر الإمكان.
- ٧) يجب التقليل من الحالات المستثناة من الإجراءات، لأنها تحير الموظف في كيفية معالجتها.
- ٨) يجب التقليل من أعمال المراجعة والتدقيق الغير ضرورية.

أرشادات عامة بخصوص الإجراءات

- ١) حذف جميع الخطوات الزائدة وغير الضرورية.
- ٣) التنظيم والتحكم في كمية العمل.
- ٥) تحديد أفضل طريقة للقيام بالعمل.
- ٧) تنمية الدقة في الأعمال لدى الموظف.

- ٢) تحديد الترتيب المناسب للإجراءات.
- ٤) تحديد أفضل الأجهزة و الأدوات المساعدة.
- ٦) تدريب الموظفين.

أساليب سير العمل في المكاتب

الأسلوب المتوازي

- يقوم موظف واحد باستلام العمل وإجراء كل ما يلزم عليه لإنجازه بمفرده.
- في حالة وجود كميات كبيرة من الأعمال فإن العمل يقسم بين الموظفين، ويوكل لكل موظف أمر القيام بجميع الخطوات المطلوب القيام بها بمفرده لإنجاز المعاملة.
- في هذا الأسلوب لا مجال للتخصص الدقيق.
- يستخدم هذا الأسلوب للقيام بالمعاملات التي لا تتضمن إجراءاتها خطوات كثيرة.
- يستخدم على نطاق واسع في الإدارات الحكومية.

▪ **مزاياه:**

- (أ) شعور الموظف بأهمية وجوده في المنظمة.
- (ب) إتباع هذا الأسلوب يقلل من أوقات الانتظار على مكاتب الموظفين.

▪ **عيوبه:**

- (أ) إتباعه يؤدي إلى تعطيل عنصر التخصص في القيام بالأعمال.
- (ب) ضعف الرقابة على أعمال الموظفين.

أساليب سير العمل في المكاتب

- تابع

الأسلوب المتسلسل

- تسير المعاملات بخط متسلسل بالخطوة الأولى فالثانية إلى أن تنتهي في الخطوة الأخيرة.
- يشترك في القيام بإنجاز العمل عدد من الموظفين يختص كل منهم بالقيام بنوع من الأعمال.
- في هذا الأسلوب هناك مجال للتخصص.
- يستخدم هذا الأسلوب للقيام بالمعاملات التي لا تتضمن إجراءاتها خطوات كثيرة.
- يستخدم على نطاق واسع في الإدارات الحكومية.
- يغلب على إجراءات الإدارات الحكومية هذا الأسلوب.
- **عيوبه:**
 - أ) مرور المعاملة على عدد كبير من الموظفين مما يوجد إمكانية تأخير سير المعاملات.
 - ب) انتظار المعاملة مدة من الوقت على مكتب كل موظف قبل أن تنتقل إلى مكتب الموظف الذي يليه.

أساليب سير العمل في المكاتب

- تابع

أسلوب الوقت الواحد (الآن الواحد)

- يكون بإمكان موظفين أو أكثر أن يقوموا بإنجاز خطوتين أو أكثر لنفس المعاملة و بنفس الوقت.
- لإنجاز المعاملات يشترط أن يقدم الطلب على نسختين أو أكثر و بنفس الوقت.
- يشترط أن تكون المدة الزمنية اللازمة لإنجاز الخطوتين ستتمان في وقت واحد متساوية أو متقاربة.
- المدة الزمنية لهذا الأسلوب تكون أقصر عند إتباعه من المدة الزمنية لإنجاز العمل حسب الأسلوب المتسلسل لسير العمل.
- في هذا الأسلوب هناك مجال للتخصص.
- يمكن تحويل بعض المعاملات التي تتبع أسلوب المتسلسل حسب أسلوب الوقت الواحد
- يستخدم على نطاق ضيق في الإدارات الحكومية.
- **مزاياه:** السرعة في إنجاز المعاملات مع الاحتفاظ في نفس الوقت بعنصر التخصص بين الموظفين.

التحكم في تغيرات كمية العمل في المكاتب

التغيرات في كمية العمل يمكن تقسيمها إلى قسمين:

(أ) تغيرات منتظمة: يمكن معرفتها مسبقاً قبل حلولها، مثل زيادة كمية العمل عند نهاية الشهر أو نهاية السنة المالية.

(ب) تغيرات غير منتظمة: تزيد كمية العمل أو تنقص عن معدلها دون أن يكون بالإمكان معرفة موعد ذلك مسبقاً.

♦ تعتبر من الحالات الصعبة والتحديات التي تواجه الإدارة في المكاتب والتي تتطلب من الرئيس الإداري سرعة التصرف.

وسائل التحكم في تغيرات كميته العمل في المكاتب

١) تشغيل الموظفين وقت إضافي:

- من الوسائل الشائع استعمالها في الإدارات الحكومية.
- تنص بعض الأنظمة على دفع تعويض مالي عن الوقت الإضافي أكبر من معدل ما يدفع للموظف عن الوقت العادي.
- **مزاياه:** تساعد على تحسين الحالة المادية للموظف.
- **عيوبه:**

- ١) قد يسأ استعمال تشغيل الموظفين وقت إضافي مما يجعلهم يتباطئون في القيام بأعمالهم في أوقات العمل الرسمية.
- ب) قد تستعمل كمكافأة بعض الموظفين المقربين من الرؤساء.

٢) الاستعانة بموظفين غير متفرغين:

- يلجأ المدير الإداري لها بصورة مؤقتة لمواجهة الضغط.
- لا يلجأ الرئيس الإداري إلا عند زيادة كمية العمل بشكل كبير ولا يستطيع الموظفون الدائمون القيام به.
- **عيوبه:**

١) الموظفون غير المتفرغين قد لا يكونون أكفاء وقادرين ومتعاونين كالموظفين الدائمين.

ب) الموظفون غير المتفرغين يحتاجون إلى تدريب للقيام بالعمل، وإن اهتمامهم بدقة العمل وتحملهم المسؤولية تكون أقل من الموظفين الدائمين.

وسائل التحكم في تغيرات كميته العمل في المكاتب - تابع

(٣) الاستعانة بمكاتب الخدمة الخاصة للقيام بالعمل:

▪ لا يستحسن اللجوء إليها إلا عند الحاجة.

▪ تنص بعض الأنظمة على دفع تعويض مالي عن الوقت الإضافي أكبر من معدل ما يدفع للموظف عن الوقت العادي.

▪ **مزاياه:**

(أ) أسعار مكاتب الخدمة قد تكون معقولة.

(ب) توفر على المنظمة تكاليف شراء الأجهزة والآلات غالية الثمن.

(٤) مركزية أقسام الخدمة:

▪ يمكن تحقيق ذلك بتجميع أقسام الخدمة في المنظمة في وحدات إدارية كبيرة.

▪ يمكن مواجهة مثل تلك الحالات عندما يكون موظفو الخدمات موجودين في إدارة واحدة.

(٥) توزيع العمل على فترة زمنية محددة.

(٦) التخطيط و التحضير للعمل قبل تراكمه.

(٧) تأجيل الأعمال الروتينية.

(٨) وجود موظفين احتياطيين (تكوين وحدات متحركة)

لا يلجأ إلى هذه الوسيلة لأنها تكلف كثير من الناحية المادية، وتعتبر من الكماليات في المنظمة.