

(تحليل إجراءات العمل وتصميمها ودورها في تبسيط الإجراءات)

دراسة تحليلية للمفهوم والأهداف والأساليب

د. عامر عاشور أبودية ، ستاد مشارك/ كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة طرابلس

ابودية.58@hotmail.com / بريد الكتروني

المقدمة :

يعتبر تبسيط إجراءات العمل من أهم الوسائل للقضاء على مشاكل الإجراءات في المنظمات الكبيرة بصفة خاصة ، وذلك عن طريق تزويد المسؤولين فيها بالخبرات والمهارات اللازمة لتحليل تلك الإجراءات لغرض تحسينها واختصارها مع استخدام المعدات والجهود البشرية المتاحة أفضل استخدام . إن تبسيط الإجراءات لا يعني بدل مجهودات أكثر من ذي قبل أو الإسراع الغير ضروري للعمل أو الحصول على معدات ذات تكلفة طائلة ، قبل أن نبحث عن أسس الوسائل لأداء العمل في ظل الظروف والإمكانات المتاحة . إن تبسيط الإجراءات يعني ببساطة انسياب العمل بصورة سهلة وبجهد اقل وفي زمن اقصر .

إن أي برنامج لتبسيط الإجراءات يقوم على أساس اعتراف الإدارة بالدور الذي يقوم به المسئول كعنصر هام من العناصر التي تشارك في الدراسات الخاصة بتحسين وتبسيط العمل ، فعن طريقهم يتم إثارة كل فرد داخل المنظمة في سبيل إنتاج الفضل أو أداء خدمة أحسن بأقل تكلفة وفي الوقت المناسب .

والواقع أنه لن يتسنى تحقيق ذلك بدون تطوير وتحسين أساليب العمل والتي تشمل الإجراءات (Procedures) وطرق العمل (Work Methods) والتي تعتبر أساليب مهمة جدا في التنظيم، فهما يحددان التصرفات والأفعال الواجبة الاتباع ويحددان خطوات ووسائل الأداء بما يحقق تنسيق الجهود وتجنب التصرفات العشوائية إلى جانب الاقتصاد في الوقت والجهد والتكلفة في تنفيذ العمليات.

وسوف نتناول في هذه الورقة البحثية بمبحثها الأول والثاني المدخل التنظيمي في وضع وتبسيط الإجراءات وطرق العمل مع مناقشة بشيء من الإيجاز لموضوع تحليل النماذج وتصميمها في المبحث الثاني من هذا الفصل.

المبحث الأول : مفهوم الإجراءات وطرق العمل

1 - إجراءات العمل (Procedures) :

تعرف الإجراءات بأنها مجموعة من الخطوات أو المراحل التي تمر بها معاملة معينة من أجل تقديم خدمة أو تحقيق غرض محدد⁽¹⁾.

أو هي عبارة عن تتابع للعمليات الكتابية التي تتناول عدة أفراد في إدارة أو أكثر لضمان المعالجة الموحدة للعمليات المذكورة⁽²⁾.

فالإجراءات هي وسائل تنظيمية هادفة وموجودة في كافة المنظمات الخاصة والعامة والخدمية والإنتاجية على حد سواء.

وتتضمن الإجراءات القيام بمجموعة من الأعمال والنشاطات المتسلسلة منطقياً والمتلاحقة زمنياً على شكل خطوات أو مراحل عديدة تنتهي عادة بتقديم الخدمة المطلوبة أو تحقيق الغرض المرسوم. ويرافق الإجراءات عادة أشكال عديدة من النماذج (Forms) التي يجب تعبئتها من قبل الزبائن والموظفين.

هذا وتحدد الإجراءات عادة النواحي الآتية :

- العمل الواجب أدائه عن طريق الأفراد المشتركين فيه ؟
- الأفراد الذين يشتركون في أداء العمل ؟
- متى تؤدي الخطوات المختلفة في العملية ؟

أي بمعنى آخر فإن الإجراءات تتضمن تحديد كيف (How) تؤدي كل جزئية من جزئيات العمل، ومتى (When) يتم أدائها، أين (Where) يتم أدائها، ومن (Who) المسئول عن الأداء، وذلك بهدف تحديد أحسن أسلوب ممكن لتنفيذ العمل، وهو الأسلوب الذي يحقق الاقتصاد في الوقت والجهد والتكلفة.

إن الإجراءات التنظيمية والنماذج المرافقة لها عبارة عن وسائل وليست غايات بحد ذاتها وبالتالي يجب إن تتسم بالمرونة وسرعة الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية في البيئة المحيطة وهذا يعني أنه يجب إعادة النظر في الإجراءات والنماذج كلما دعت الحاجة لذلك أو كلما تغيرت الظروف أو كلما ظهرت مشكلات فعلية تتعلق بها.

هذا ويستحسن وضع الإجراءات بشكل مكتوب ويسهل الإطلاع عليه من قبل الموظفين، كما يفضل توضيح وتحديد الوثائق المطلوب إرفاقها بالنماذج لتسهيل تنفيذ الإجراءات وفقاً للمراحل المحددة وبدون تأخير غير ضروري

¹ العواملة نائل عبد الحافظ ، " تطوير المنظمات والهيكل والأساليب " ، مؤسسة زهران ، عمان ، 1992.

² بونس عبد الغفور ، " تنظيم إدارة أعمال " ، دار المنظمة العربية ، بيروت ، بدون تاريخ ، ص. 487-488.

1 - 1 : جوانب الإجراءات

بالرغم من أن الإجراءات هي مجموعة من الخطوات والمراحل المادية الهادفة ألا أنها تتكون من جوانب عديدة ومتراصة كنظام متعدد الأبعاد، وتتمثل هذه الجوانب أو الأبعاد الرئيسية للإجراءات بما يلي⁽³⁾ :

1 - 1 - 1 : البعد المتعلق بتصميم الإجراءات من حيث الشكل والمحتوى والخطوات أو المراحل.

1 - 1 - 2 : البعد الإنساني المتمثل بالأشخاص المعنيين بها وتطبيقها مثل الزبائن والعاملين وغيرهم من الناس ذوي الصلة بالإجراءات الخاصة بعمل معين.

1 - 1 - 3 : البعد المالي المتمثل بالتكلفة الناتجة عن تطبيق الإجراءات وهي تكلفة متعددة الجوانب يتحملها المواطن والمؤسسة والاقتصاد القومي.

1 - 1 - 4 : البعد القانوني أو التشريعي حيث أن الإجراءات عبارة عن وسائل قانونية هدفها الالتزام بالشرعية القانونية وتحقيق العدالة والموضوعية في التعامل بين الناس وخدمتهم وفقا للقوانين والأنظمة.

1 - 1 - 5 : البعد البيئي أي الملائمة بين طبيعة الإجراءات والنماذج المرافقة لها وبين المحيط البيئي لها بما فيه من قيم وعادات ومستويات ثقافية ولغة وغيرها.

هذا وتعتبر الأبعاد أو الجوانب المذكورة أعلاه مترابطة ومتفاعلة ومؤثرة في بعضها بعضا، بحيث أن أي خلل في أي منها يؤثر سلبيا في الأبعاد الأخرى كما أن تعزيز أي من هذه الأبعاد يؤثر إيجابيا على الأبعاد الأخرى

فمن حيث البعد المتعلق بتصميم الإجراءات والنماذج المرافقة لها فهو يشكل المفتاح الأساسي للنماذج أو الفشل، أن تصميم الإجراءات بطريقة جيدة ومدروسة من حيث الشكل والمحتوى والخطوات، يساعد في فعالية وسهولة تطبيقها وتحقيق أغراضها.

أما التصميم العشوائي وغير المدروس فيحمل بذور الفشل والمشكلات المتصلة بالإجراءات.

هذا ويجب أن تؤخذ الإجراءات بعين الاعتبار الجوانب المالية لها وعلى رأسها التكلفة التي تترتب على تصميم الإجراءات والنماذج وكذلك تطبيقها وحفظها.

وتتضمن الجوانب المالية التكاليف غير المباشرة الناتجة عن التأخير وصعوبة التطبيق وغيرها، فالإجراءات المعقدة الطويلة والنماذج المكلفة تسهم في رفع التكلفة الكلية للإجراءات.

³ العوامله نائل عبد الحافظ ، مرجع سابق، ص. 86.

إما من حيث البعد القانوني فيتضمن مراعاة الشرعية القانونية بمختلف مستوياتها في تصميم الإجراءات وتطبيقها بعدالة وموضوعية كما يجب أن تتناسب الإجراءات والنماذج مع البيئة المحيطة وما تتضمن من قيم وثقافة ولغة بحيث تكون مقبولة وسهلة التطبيق من قبل الناس المعنيين بها.

وخلاصة القول يجب أن تراعى كافة الأبعاد المذكورة عند تصميم الإجراءات والنماذج المتعلقة بها، أي أن يكون تصميم الإجراءات بناء على دراسة واقعية لكل أبعادها الشككية والمعلوماتية والخطوات والتكاليف ومراعاة للجوانب الإنسانية فيها وكذلك أن تنبثق الإجراءات من القوانين والأنظمة السارية المفعول، بحيث تكون وسائل لتطبيق الشرعية القانونية وتحقيق الأهداف والمصالح العامة بموضوعية وعدالة.

1 - 2 : فوائد الإجراءات⁽⁴⁾:

تحقق الإجراءات فوائد كثيرة منها :

- 1 - 2 - 1 : الإسراع في إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات.
- 1 - 2 - 2 : تحسين أساليب تقديم الخدمات للعموم.
- 1 - 2 - 3 : توحيد أداء الأعمال الكتابية أي نمطية الأعمال والخدمات.
- 1 - 2 - 4 : تخفيف النفقات والتكاليف المتعلقة بتقديم الخدمات.
- 1 - 2 - 5 : التقليل من المجهود الفكري للعاملين بخصوص تقديم خدمات محددة بناء على خطوات مرسومة سلفاً.

1 - 2 - 6 : تجنب القوضى في القيام بالأعمال وتقديم الخدمات.

1 - 2 - 7 : أحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال وتقديم الخدمات

1 - 3 : الخصائص المرغوبة في الإجراءات⁽⁵⁾:

1 - 3 - 1 : يجب أن توضع الإجراءات داخل إطار السياسة العامة للمنظمة ومنبثقة من أهدافها

1 - 3 - 2 : يجب أن تؤسس الإجراءات على حقائق ومعلومات كافية عن الوضع الفعلي وليس على مجرد افتراضات.

1 - 3 - 3 : يجب أن يوجه الاعتبار إلى التسهيلات المادية والبشرية المتاحة والى طبيعة العمل المؤدى، والى الأهداف المنشورة.

⁴ مرجع سابق، ص 88.

⁵ هاشم زكي محمود ، " التنظيم وطرق العمل "، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1988، ص 299

1 - 3 - 4 : إن الإجراءات تختلف من منظمة إلى أخرى وكذلك تختلف العوامل المؤثرة على تنفيذ الإجراءات في المنظمات المختلفة

1 - 3 - 5 : عند تصميم الإجراءات يجب أن تكون خطوات التنفيذ التي يتضمنها هذا الإجراء مكتملة لبعضها وغير متعارضة وتؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود.

1 - 3 - 6 : يجب أن تتوفر في الإجراءات صفة الاستقرار والمرونة في آن واحد

1 - 3 - 7 : يجب مراجعة الإجراءات بصفة دورية للتأكد من صلاحيتها في ضوء الظروف القائمة والنظر في مدى الحاجة إلى تعديل الإجراءات.

1 - 3 - 8 : يجب أن تتميز الإجراءات بالبساطة والوضوح وسهولة فهمها من قبل القائمين بالتنفيذ.

1 - 3 - 9 : يجب إن تكون الإجراءات مكتوبة حتى تكون مرجعا لكافة الخطوات التفصيلية للتنفيذ ومن ثم يتم تلافي أي مشكلات خاصة بسوء فهم الإجراءات أو تعريفها أو الاختلاف على تفسيرها.

1 - 4 : عيوب الإجراءات⁽⁶⁾:

عيوب الإجراءات تتمثل عادة في عيوب ذاتية ناتجة عن التصميم السيئ للإجراءات أو عيوب ناتجة عن سوء التطبيق، أو عيوب ناتجة عن عدم الملائمة البيئية، وفيما يلي أهم عيوب الإجراءات أو مظاهر تعقيدها :

1 - 4 - 1 : الشكوى والتذمر من قبل الموظفين

1 - 4 - 2 : عدم وضوح الإجراءات وصعوبة تطبيقها بالنسبة للعاملين أو العملاء.

1 - 4 - 3 : وجود بعض الخطوات الزائدة وغير الضرورية.

1 - 4 - 4 : كثرة التنقل والعودة إلى نفس الأماكن أو الأشخاص بلى جدوى.

1 - 4 - 5 : طول الفترة بين طلب الخدمة والحصول عليها.

1 - 4 - 6 : وجود تهرب أو تجاوزات وعدم التقيد بالإجراءات.

1 - 4 - 7 : وجود اختناق في مراحل الإجراءات أي عدم انتظام الخطوات إكمالها بسرعة ووجود خلل داخلها.

إن العيوب السابقة تؤدي إلى ما يسمى بظاهرة تعقد الإجراءات وهي تمثل مشكلة أو خلل معين فيها يحتاج إلى معالجة إدارية مدروسة.

إن تعقد الإجراءات من الظواهر الإدارية التي تثير الشكوى والتذمر لدى العملاء والعاملين على حد سواء، ولهذه الظاهرة مسميات كثيرة منها الروتين الزائد أو البيروقراطية.

⁶ العوامل نائل عبد الحافظ ، مصدر سابق، ص 88-89.

1 - 5 : مظاهر الإجراءات الفعالة

وتتلخص المظاهر الفعالة بما يلي :

- 1 - 5 - 1 : أن تكون منبثقة من أهداف التنظيم فهي وسيلة إلى غاية.
- 1 - 5 - 2 : أن تكون شرعية، أي إن تركز إلى القوانين والأنظمة السارية.
- 1 - 4 - 3 : أن تكون سهلة ومنظمة ومحددة من حيث الفهم والتطبيق.
- 1 - 5 - 4 : أن تكون قليلة التكاليف (الجهد، الوقت، المال).
- 1 - 5 - 5 : أن يكون هناك هدف محدد وواضح، وجدوى من كل مرحلة من مراحل الإجراءات.
- 1 - 5 - 6 : تكامل خطوات الإجراءات وتسلسلها منطقيا بحيث أن لأتكون متعارضة مع بعضها، وتجنب الازدواجية والتكرار فيها.
- 1 - 5 - 7 : أن تتصف بالمرونة والثبات النسبي في آن معا.
- 1 - 6 : أنواع الإجراءات⁽⁷⁾:

يتطلب الأمر لرفع الكفاءة وضمان التماثل في التصرفات وضع إجراءات مبسطة في كل عملية من عمليات المؤسسة وعلى ذلك فإنه توجد العديد من الإجراءات، وعلى سبيل المثال إجراءات شراء مواد خام - إجراءات الشراء - إجراءات البيع - إجراءات صرف مواد من المخازن - إجراءات التعيين - إجراءات الترقية - إجراءات استخراج جواز سفر - إجراءات فصل موظف - إجراءات صرف معاش ... وغيرها.

1 - 7 : دور الإدارة العليا في دراسة الإجراءات:

تقوم الإدارة العليا حين دراستها للإجراءات بخطوتين رئيسيتين⁽⁸⁾ :

الأولى : تحديد المراحل المتتابعة للتخطيط والتنفيذ ضمن ما يلي :

- 1 - 7 - 1 : التحديد الواضح لأهداف المؤسسة ومجالاتها.
- 1 - 7 - 2 : تنمية السياسات الضرورية لتحقيق الأهداف.
- 1 - 7 - 3 : تحديد المسئولية، أي إنشاء تنظيم أو جهاز يعمل لأداء الأعمال التي تكون الأهداف.
- 1 - 7 - 4 : إعداد خطة واضحة مفهومة للعمل.
- 1 - 7 - 5 : تطبيق المهارة الفنية على الأعمال الواجب القيام بها.
- 1 - 7 - 6 : وضع نظام للرقابة عن طريق وسائل إيجابية لقياس النتائج التي توصلت إليها الإدارة.

⁷ البواري سيد ، " الإدارة والأسول والأسس العلمية "، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996، ص 84-85.

⁸ عبد يونس الغفور ، مصدر سابق، ص 493-494.

هذا ولكي يكون برنامج الإجراءات فعالاً يجب أن يستند على سياسات الإدارة العليا التالية :

(أ) إن تنمية الإجراءات وتحسينها يجب أن يكون من الأعمال الإيجابية والمستمرة أي إنها لا تكون سلبية أو متقطعة
(ب) يجب أن يكون البرنامج كاملاً أي لا يجب أن يقتصر على بعض الإجراءات الروتينية أو مناطق معينة، إذ يجب أن يتناول الأعمال التحريرية لكل إدارة دون النظر إلى الفرد الذي يؤديها سواء أكان كاتباً أو رجل بيع أو مهندس أو وكيل شراء أو أي فرد آخر.
أما الخطوة الثانية : فهي إجراء دراسات للإجراءات الفردية المطبقة في المؤسسة وفق المراحل الآتية :

(أ) دراسة إجمالي الإجراءات المستخدمة.
(ب) تحديد ما إذا كان الغرض الرئيسي للإجراءات يمكن تحقيقه بطريقة فعالة.
(ج) إعادة تقييم العمل الواجب أدائه.
(د) تحليل العوامل غير المباشرة التي تؤثر في كمية العمل أو في تعقد الإجراءات.
(هـ) تحديد أحسن وسيلة لأداء العمل الضروري.
إن دراسة الإجراءات المستخدمة تتيح فرصة تحسين الوسائل اللازمة لأداء الأعمال، كما إنها تلقي ضوءاً على العلاقات بين الأعمال وبين الوحدات التنظيمية وعلى فاعلية النتائج التي يمكن الوصول إليها.
وعلى هذا فيجب على الإدارة العليا أن تختبر الإجراءات الجديدة أو المحسنة في ظروف عمل فعلية حتى تتصرف على مدى نجاحها في تحقيق الأغراض التي تهدف إليها من حيث النفقات الإدارية وتحسين مستوى المعلومات الإدارية.
هذا ومن ناحية أخرى تستطيع الإدارة العليا أن تتعرف على نقاط الضعف في الإجراءات المطبقة أو الصعوبات التي يثيرها تطبيقها، وبذلك تستطيع أن تساعد في القيام بعبء الأعمال المترتبة على تنفيذ مختلف الأنشطة.

1 - 8 : تحديد الإجراءات

تنشأ المنظمات بموجب قانون أو قرار الإنشاء وذلك حسب ما تحدده قوانين وأنظمة الدولة، والقانون أو أمر الإنشاء يحدد عادة الأهداف العامة للمؤسسة، غير أنه لا يبين النواحي التفصيلية لتلك الأهداف كالإجراءات وطرق العمل الواجب اتباعها، ويوكل أمر تسهيل الإجراءات إلى الإداريين في الإدارة الوسطى والى المشرفين، ثم يقوم هؤلاء بنقلها إلى الموظفين التنفيذيين في قاعدة الهرم الإداري ليقوموا بتنفيذ الأعمال حسب الإجراءات المعتمدة.

والإجراءات وخطواتها التفصيلية لا تكون في غالب الأحيان مكتوبة، وقد تكون في بعض الأحيان مكتوبة ومحددة بشكل تفصيلي أو موجز في دليل الإجراءات، يرجع إليه الموظفون ويعدل هذا الدليل عندما تحدث تغيرات على التنظيم أو على إجراءات العمل في المؤسسة.

1 - 9 : الوسائل الآلية في إجراءات العمل⁽⁹⁾

لقد ازدادت أهمية الوسائل الآلية في الإجراءات لتحسينها ولتقليل المجهود الإنساني اللازم لأداء الأعمال وتوفير الزمن الذي يستغرقه أداؤها ويتم ذلك بوسيلتين :

الأولى : تخفيض التكاليف الإدارية.

الثانية: تقوية المعلومات الإدارية.

هذا والعناصر التي تعمل وتساعد في تخفيض التكاليف الإدارية هي :

- (أ) ترغيب الإداريين التنفيذيين في تخفيض النفقات.
- (ب) إعادة تقييم العمل الواجب أدائه أو العمل الذي يكتسب رسميا.
- (ج) تعديل العوامل غير المباشرة كسياسات الهيكل التنظيمي الذي يؤثر في كمية الأعمال وتعتها.

(د) اختيار أحسن وسيلة لأداء العمل الضروري سواء أكانت يدوية أم آلية أم كهربائية أم إلكترونية.

(هـ) استخدام مقاييس فنية موضوعة لتحديد عدد الأفراد اللازمين لأداء الأعمال المطلوبة باستخدام الوسيلة التي سبق اختيارها.

هذا ومن ناحية المعلومات الإدارية فيمكن تحسينها باستخدام الخطوات الآتية :

- (أ) التعرف على مظاهر الأعمال المختلفة، أي التحقق من نتائج الأداء وعناصره التي تحتاج إلى تخطيط ورقابة.
- (ب) تحديد المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وفرض الرقابة بالنسبة إلى كل عامل من هذه العوامل.

(ج) تدريب الإداريين التنفيذيين وتنشيطهم لاستخدام أدوات المعلومات الجديدة.

(د) تحديد أحسن الوسائل لإعداد المعلومات المطلوبة داخل حدود الأزمنة الموضوعة.

1 - 10 : من الذي يتولى وضع الإجراءات⁽¹⁰⁾

في المؤسسات الصغيرة تكون مسئولية وضع الإجراءات لشخص واحد أو أكثر من رجال الإدارة كل حسب اختصاصه ولكن في المؤسسات الكبيرة تكون هناك عادة وحدة تنظيمية

⁹ مرجع سابق، ص 492-493.

¹⁰ John Miner, "The Management Process Theory : Research and Practice", New York, Mac Millan

متخصصة في مجال التنظيم وطرق العمل، تعمل بكفاءة وفعالية وتتعاون مع الوحدات الإدارية والتنظيمية الأخرى داخل المؤسسة إلى جانب أنها تقدم خبرتها وتساعد الإدارة في مجال تخطيط الإجراءات ويكون من مهامها العديد من الأعمال التنظيمية وخاصة المهام والأعمال التالية، في مجال الإجراءات وطرق العمل :

- (أ) فحص المشكلات الخاصة والمتعلقة بإجراءات العمل.
- (ب) إعداد ومراجعة وتبسيط الإجراءات إلى جانب تجميعها في كتيبات (Manuals) توزع على الإدارات والأقسام ذات العلاقة.
- (ج) تدريب أفراد القوى العاملة على التطبيق السليم لإجراءات العمل.
- (د) دراسة كافة النماذج المستخدمة في المؤسسة وتحديد مدى الحاجة إلى تعديلها أو الاستغناء عن بعضها أو تبسيط تصميمها.
- (هـ) تقييم صلاحية التجهيزات والمعدات وأدوات العمل الجديد في ضوء احتياجات إدارات وأقسام المؤسسة.

1 - 11 : دراسة العمل Work Study

1 - 11 - 1 : مفهوم دراسة العمل ومشتقاته⁽¹¹⁾:

يطلق تعبير دراسة العمل (Work study) على تلك الوسائل التي تستخدم أساسا في دراسة وبحث أساليب العمل وكذلك قياس العمل مما يطلق علي (Work Measurement) و(Method Study) وكلاهما يستخدم في دراسة العوامل التي تؤثر في عمل الفرد وتنهي كفاءته وتنعكس على اقتصاديات العمل بغرض السعي إلى التطوير وإدخال التحسينات وزيادة الإنتاجية.

ولفظ دراسة العمل هو التعبير الذي كان يطلق من قبل على دراسة الوقت والحركة التي قام بها (فريدريك تايلور 1889- 1915) قبل أن تتطور هذه الأساليب والفنون ويمتد تطبيقها إلى عدد كبير من الأنشطة والأعمال.

وتجري حاليا دراسة أساليب العمل للوصول إلى وسائل أسهل أكثر اقتصادا أي اقل تكلفة لأداء العمل.

أما قياس العمل فيستخدم لتحديد الوقت اللازم لأداء عامل مؤهل الذي يقوم بعمل محدد في مستوى معين للأداء.

pub. Co., 1978.

¹¹ Guy G. Close jr., "Work Improvement", New York, John Wiley and Sons, 1960, p11

وكذلك تستخدم في وضع معدلات الأداء والرقابة وفي تحديد تكلفة القوى العاملة وفي تخطيط وتطبيق نظام الحوافز.

وتتضمن دراسة أساليب العمل وتطويره، تصميم مكان العمل وتبسيط إجراءاته وتحليل النماذج وتصميمها ودراسة الحركة وحصر العمل وعد وحداته بالإضافة إلى دراسة معدلات الأداء.

أما دراسة قياس العمل فتشمل دراسة الوقت في سبيل الخروج بعلاقة عادلة بين حجم أوعى العمل وبين القوى البشرية المستخدمة.

هذا ويقصد بدراسة العمل دراسة طرق أداء العمل والوسائل المختلفة المتبعة في العمل.

1 - 11 - 2 : أهداف دراسة العمل

- إيجاد وسيلة لتحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة
- تحديد طرق قياسية لأداء العمل.
- تحديد الأمانة القياسية اللازمة لأداء الأعمال.

1 - 11 - 3 : أهمية دراسة العمل

تعتبر دراسة العمل من الأدوات الهامة التي تستخدمها الإدارة الرشيدة لما تحققه من مزايا أهمها :

- إنها الوسيلة الفعالة التي تستخدمها في البحث والاستقصاء عن نقاط الضعف في جميع جوانب العمل المختلفة في المؤسسة
 - إنها وسيلة مفيدة في تحقيق الأداء القياسي الذي تعتمد عليه عادة في تخطيط الإنتاج.
 - إنها وسيلة لرفع الكفاءة الإنتاجية دون زيادة في رأس المال أو في الاعتمادات المخصصة في الميزانية للنشاط.
 - باعتبارها دراسة منظومة ومرتبطة فان استخدامها يضمن شمول كافة العوامل التي تؤثر على كفاية العمل بالتحليل.
 - إنها ترتب نتائج فورية تتمثل في الوفرة الناتج من استخدامها استخداما سليما.
 - أنها قابلة للتطبيق في مجال الأعمال المكتبية بنفس النجاح الذي يتحقق من تطبيقها في مجال الصناعة.
- هذا ونلاحظ إن دراسة العمل تظهر جميع أوجه النشاط والأعمال الجيدة منها والردئة التي تقوم بها المؤسسة ولهذا السبب يجب استعمالها بدقة ومهارة.

هذا ويجب على كل باحث في هذا المجال بالنسبة لتعامله مع العناصر البشرية القائمة بالعمل أو المسؤولة عن إدارته أن يراعي الاعتبارات الإنسانية هذا فضلا عما يتحقق من وفرة نتيجة إدخال بعض التحسينات التي تعتمد على دراسة العمل فهو لا يتحقق بمجرد البدء في تنفيذ التوصيات ولكن يجب متابعة تنفيذها متابعة واعية حتى نصل إلى النتائج المرجوة. هذا وتنقسم دراسة العمل إلى قسمين رئيسيين⁽¹²⁾:

أ) دراسة طرق العمل، أو تبسيط العمل، وتسمى أحيانا بدراسة الحركة
ب) قياس العمل، أي دراسة الوقت وذلك لتحديد المعايير القياسية والأزمنة النمطية اللازمة لأداء الأعمال.

هذا ونلاحظ إن هاذين القسمين متماثلان لبعضهما البعض، فعادة ما تسبق دراسة طرق العمل ثم تليها دراسة قياس العمل، وذلك إذا كان الهدف من القياس تحديد الأزمنة النمطية اللازمة لأداء عمل معين.
وتجري الدراسة بهذا التسلسل باعتبار إن الزمن النمطي المطلوب الوصول إليه مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالطريقة التي يؤدي بها العمل ويتغير بتغيرها.

1 - 11 - 4 : طرق العمل Work Methods :

طريقة العمل هي تحديد الأسلوب وكيفية أداء العمل مع توجيه الاعتبار إلى الهدف المنشود وإلى التسهيلات المتاحة وإلى التكاليف المرتبطة بالوقت والمال والمجهود. وتركز الطريقة على إيضاح كيفية تنفيذ خطوة واحدة من خطوات إجراء معين وهي ذلك فإن طريق العمل تتعلق بجزء فقط من إجراء معين، ومن ثم فهي أكثر تحديداً في مداها بالنسبة للإجراءات وهي تنحصر عادة داخل تقسيم تنظيقي واحد من خطوات تنفيذ عملية معينة وبصفة عامة فإن تحديد (طرق) العمل مسألة تتوقف إلى حد كبير على خبرات رجل الإدارة ومعلوماته وقدراته الإبتكارية.

1 - 11 - 5 : تبسيط العمل Work Simplification :

يمكن تعريف تبسيط العمل (Work Simplification) بأنه التحليل المنظم لكافة العوامل المؤثرة أو التي يمكن أن تؤثر على ما ينجز من أعمال، والكشف عن أسهل وأفضل طريقة للأداء تحقق لنا أقصى وفرة ممكن في الوقت والجهد والمال.

¹² الزواحي محمد و الزاوي علي ، " طرق العمل وتبسيط الإجراءات "، مركز التدريب المصرفي، طرابلس، 2002.

وبمعنى آخر فإن تبسيط العمل هو فن تحقيق الاستخدام الاقتصادي الأمثل للمجهودات البشرية والإمكانات المادية والوقت بما يحقق أداء العمل بأسرع وأسهل وأرخص الطرق⁽¹³⁾

وعلى ذلك فإن معنى تبسيط العمل يتمثل في الآتي :

- أداء ما يحتاج إليه فقط لتحقيق الهدف.
 - حذف ما كان يؤدي ويمكن الاستغناء عنه.
 - تجميع الواجبات المتجانسة أو الأشياء التي تكون متشابهة أو مرتبطة ببعضها، لتقليل ما يبدل فيها من وقت وجهد ومواد ومكان عما كان يبدل في حالة كونها متفرقة في عدة أماكن
 - تعديل التسلسل القائم لأداء العمل بحيث تلافي الازدواج
 - تحسين طريقة الأداء فيما تقوم به من أعمال.
- وباختصار فإن العمل إنما يعنى انسياب العمل بصورة سهلة وبجهد اقل وفي زمن اقصر.

هذا ويقوم أي برنامج لتبسيط العمل على أساس اعتراف الإدارة بالدور الذي يقوم به المشرف أو رئيس العمل كعنصر هام من العناصر التي تشترك في الدراسات الخاصة بتحسين وتبسيط العمل وعن طريق هؤلاء المشرفين يتم إثارة حماس كل فرد من العاملين في سبيل إنتاج أفضل أو أداء خدمة أحسن بأقل تكلفة وفي الوقت المناسب.

هذا وقد بدأت دراسات تبسيط العمل أول ما بدأت في المصانع ثم أصبحت تطبق حالياً في كل موقع يمكن أن يتم فيه عمل من الأعمال، في المكاتب وفي الإدارات الحكومية وغيرها.

إن الأساس الذي يقوم عليه تبسيط الأعمال هو أنه بمجرد أن يتعرف الفرد على الطريقة التي يتم بها فعلا عمل من الأعمال، عليه أن يتساءل عن السبب في القيام به على هذا النحو فيتناول هذه الطريقة ولديه الرغبة في تحسينها وعلى ذلك فإن احتمالات التحسين لا بد أن تتحقق.

1 - 11 - 6 : نبذة تاريخية عن تبسيط الأعمال

كان أول من استخدم لفظ (تبسيط الأعمال) هو أيونين نشل (Winh Shell) بمعهد ماساتشوسيتس التكنولوجي الذي لهم أجيالا كثيرة من تلاميذه في الهندسة والإدارة الصناعية ولكن (ألان وجنسن) (Allan It Jorgensen) كان هو صاحب الفصل في الجمع بين الفلسفة

¹³ هاشم زكي محمود ، مرجع سبق ذكره، ص.301.

والتطبيق في برنامج محدد وموحد يستطيع المشرفون وغيرهم من المسؤولين تنفيذه ونقله إلى من هم دونهم من الأفراد.

وقد اشترك معه في عمله الرائد شخصيات أخرى لامعة مثل (Lillian Gilberts, David Porter and Herbert Goodion).

1 - 11 - 7 : كيف تتم عملية تبسيط العمل وإجراءاته⁽¹⁴⁾:

- إلغاء الخطوات التي تنتقص من قيمة الناتج النهائي في شيء
 - إذا لم يكن من الممكن ضم عمليتين إلى بعضهما، فقد يكون من الممكن ضم خطوة أو أكثر إلى بعضهما.
 - تغيير تسلسل الخطوات إما بتقديم خطوة أو أكثر أو تأخيرها هذا التغيير سوف يترتب عليه اختصار عدد أكبر من الخطوات غير الضرورية.
 - بعد إن تنتهي عملية الضم والإلغاء وتغيير تسلسل الخطوات يصبح الوقت مناسباً للبدء في التفكير في تبسيط ما يتبقى والوصول إلى هذه النتائج الهامة في تبسيط العمل وترشيده.
- تتوفر ستة أسئلة تقليدية يجب أن يسألها كل من يعمل في مجال تبسيط العمل وهي :

■ ما هو العمل المراد تبسيطه ؟ ----- What?

■ ومن الذي يقوم به ؟ ----- Who ?

■ ولماذا يقوم به ؟ ----- When ?

■ أين يقوم به ؟ ----- When ?

■ وكيف يقوم به ؟ ----- How ?

■ ومتى يقوم به ؟ ----- When ?

هذه الأسئلة الستة التي قال عنها (R Kipling) أنها علمته كل ما يعلمه.

إن تبسيط العمل وإجراءاته تحل ثلاث مشاكل أساسية تعاني منها الإدارة وهذه

المشاكل هي :

■ توزيع العمل Distribution of work

■ تسلسل سير العمل Sequence of work

■ كمية العمل Volume of work

هذا ويمر تبسيط العمل بثلاث مراحل أساسية هي :

¹⁴ Pliffner and S. Owen Iana , "A Manual for Administrative Analysis", School of Public Administration, University of Southern California , Los Angeles , 1964, p.36-41

- دراسة توزيع العمل.
- تحليل خطوات سير العمل.
- حصر وحدات العمل.

خريطة توزيع العمل : Work Distribution Chart

أن تحليل ودراسة كيفية توزيع العمل هي الخطوة الأولى في عملية تبسيط العمل. وللوصول إلى خريطة توزيع العمل لابد من إتباع الخطوتين التمهيديتين التاليتين.

1- إعداد قائمة ببيان الواجبات.

2- إعداد قائمة بالأنشطة.

(أ) قائمة الواجبات : Task Or Duty List

يقوم الباحث أو الموظف في وحدة العمل بإعداد هذه القائمة وهي تتضمن أسم الموظف ووظيفته ودرجته والواجبات التي يقومك بها، والوقت الذي يستغرقه أداء كل من هذه الواجبات في اليوم أو في الأسبوع.

ولضمان تجانس البيانات يجب استخدام نماذج موحدة قدر الإمكان، لذلك يفضل أن يوضح الباحث للعاملين بوحدة العمل التي يجري البحث فيها كيفية القيد في هذه القائمة وأن يتحقق من صحة البيانات، بعد ذلك عن طريق مقارنة القوائم الخاصة بالأعمال المتشابهة التي يقوم بها موظفون من نفس الدرجة والمؤهلات على إن يقوم رئيس وحدة العمل بمراجعة هذه القوائم للثبوت من صحتها.

(ب) قائمة الأنشطة : Activity List

تتضمن هذه القائمة حصر لأوجه النشاط العامة والرئيسية المختلفة التي تقوم بها وحدة العمل، مرتبة حسب أهميتها.

ويتضمن كل نشاط من الأنشطة المذكورة عددا من الخطوات أو الواجبات تكون في مجموعها ذلك النشاط ، وبعد رئيس وحدة العمل قائمة الأنشطة ويوقعها، وبعد الانتهاء من هذه القائمة وقائمة الواجبات من قبل يكون الوقت قد حان لإعداد خريطة توزيع العمل.

12-1- خريطة توزيع العمل : وهي وسيلة ترتيب وتقديم عناصر المشكلة بغرض تحليل الوقائع الواردة بالخريطة والكشف عن العيوب.

وتتضمن هذه الخريطة البيانات التي جمعت بواسطة قائمة الواجبات التي يقوم بها كل موظف ثم قائمة الأنشطة التي تقوم بها وحدة العمل. بعد ذلك تصنف وترتب هذه البيانات على الوجه التالي :

(1) ترتب الأنشطة تبعا لأهميتها راسيا.

2) يرتب الموظفون بأسمائهم ودرجاتهم ووظائفهم أفقياً تبعاً للمسئوليات التي يتولونها.

وبذلك يكون تصميم خريطة توزيع العمل كالآتي :

أ) ويتضمن بياناً بالنشاطات التي تقوم بها وحدة العمل على الوجه المشار إليه من قبل

ب) ويتضمن عدد ساعات العمل الإجمالية التي ستغرقها إنجاز كل من هذه النشاطات.

ج) يكتب اسم الموظف ووظيفته ودرجته في أعلى النموذج، وهذا الموظف هو في العادة رئيس وحدة العمل.

أسفل ذلك تفيد الأعمال والواجبات التي يقوم بها ومقابل كل منها عدد الساعات التي

يتطلبها كلاً منها ، وتصنف هذه الواجبات وفقاً لمدى مساهمة كل منها في نشاط بذاته.

د) وهو يخص الموظف التالي للرئيس في المسئولية وهو يتضمن نفس نوع بيانات الواردة.

1-12-1) تحليل ودراسة خريطة توزيع العمل :

تبين خريطة توزيع العمل في تسلسلها الأفقي الخطوات أو الواجبات التي تؤدي في كل

نشاط على حدة موزعة بحسب ما يساهم به كل موظف من واجبات وأعمال في هذا النشاط.

أما التسلسل الرأسي فإنه يتضمن تصنيفاً تفصيلياً لما يساهم به كل موظف في كل

نشاط من هذه النشاطات وعلى ذلك فإن خريطة توزيع العمل توضح ما يلي :

- التقسيمات الفرعية (أي الواجبات) لكل نشاط رئيسي بوحدة العمل
- عدد الساعات التي يقضيها كل موظف في كل واجب من الواجبات وكل نشاط من النشاطات.

- عدد النشاطات التي يساهم فيها كل موظف.

- عدد الموظفين الذين يساهمون في كل نشاط.

هذا ويجب قبل البدء في تحليل خريطة توزيع العمل مراجعة البيانات الواردة بها للتأكد

من دقتها ثم دراسة الإجراءات والنشاطات التي تقوم بها الوحدة في مختلف الوجوه للتأكد من

تحقيقها لأهداف وحدة العمل ومن أنها لتتداخل مع بعضها.

وقد يتضح من دراسة وتحليل الخريطة إن عدداً من العاملين يشترك في كل النشاطات

التي تقوم بها وحدة العمل، وفي مثل هذه الحالة يجب الاهتمام اهتماماً خاصاً بتنظيم تدفق

سير العمل وتحديد الواجبات تحديداً دقيقاً والإقلال من التأخير الذي يحدث بسبب تداول

الأوراق والمستندات وتحقيق التوازن في عبئ العمل الملقى على عاتق كل فرد.

وعند دراسة خريطة توزيع العمل وتحليلها يجب التساؤل عن الأمور الآتية⁽¹⁵⁾:

(1) ما هي النشاطات التي تستغرق معظم الوقت ؟

هنا يجب التعرف على الوقت الذي يستغرقه كل نشاط على حده ثم الوقت الذي تستغرقه النشاطات جميعا وفي العادة تستغرق النشاطات الرئيسية التي تقوم بها الوحدة معظم الوقت فإذا تبين للباحث إن النشاط الذي يستغرق معظم الوقت ليس أهم النشاطات فلا بد من تناول الأمر بالتحليل والدراسة.

(2) هل تبدل المجهودات فيما لا يجب إن تستخدم فيه ؟

إذا استغرقت الواجبات غير الضرورية أو الأمور العادية وقتا كبيرا نسبيا فمعنى ذلك إساءة استخدام المجهودات أو عدم الاستفادة منها كما يجب ويترتب على ذلك إسراف في الوقت وفي اليد العاملة.

(3) هل تستخدم القدرات والمهارات والخبرات كما يجب ؟

تستغرق الواجبات مهما كانت أهميتها قدرا من الوقت ولذلك يجب التأكد من انه لا يطلب من أعلا الموظفين درجة من ذوي الخبرات والقدرات أداء عمل من الأعمال يمكن لغيرهم ممن هم أقل درجة أو قدره القيام به وبفس المنطق لا يجب أن يقوم الموظفون بأعمال تعتبر فوق مستوى قدراتهم أو تتطلب نوعا من المهارة لا تتوفر لديهم.

(4) هل يقوم الموظفون بأعمال عديدة لا ترتبط ببعضها ؟

إن ازدحام حقول خريطة توزيع العمل قد يكون دليل على قيام بعض الموظفين بأعمال عديدة لا ارتباط بينها مما يترتب عليه القيام بحركات غير ضرورية كما يؤدي إلى الإجهاد والإسراف في مجهودات الأفراد. ويجب الإشارة إلى إن الأعمال المكتتبية تنقسم إلى مجموعات تضم واجبات متصلة ببعضها مثل الجمع والتصنيف، إرفاق الملفات وترتيب الملفات الكتابة على الآلة الكاتبة والاختزال وهكذا.

(5) هل يشترك عدد من الموظفين في عملية واحدة ؟

بدل تكرار ظهور واجب أو عمل معين في عدة حقول عل اشتراك عدد من الموظفين في القيام بذلك الواجب مما يعوق التنسيق ويؤدي إلى ميوعة المسئولية، واضطراب العمل، وضياح الوقت عند الانتقال من عمل إلى آخر.

إن توزيع الموظف لجهدده على عدة أعمال مختلفة في نفس الوقت يجعل نصيب كلا منها من نشاطه قليل في حين انه لو ركز جهوده على عمل معين باستمرار فإن إنتاجيته سوف

¹⁵ Hicks and place , "Work Simplification" , Public Administration Service , Chicago , Illinois , publication No 91.

تفوق إنتاجية عدد من الأفراد يبلغ مجموع ساعات عملهم نفس مجموع عدد الساعات التي يعملها ذلك الموظف وحده ويقومون بعمل ذلك الموظف.

6) هل يتم توزيع العمل بين الموظفين بالتساوي ؟

للإجابة عن هذا السؤال لابد من قياس ووزن الأهمية النسبية للمهام المسندة إلى الأفراد القائمين بأعمال متشابهة ثم المقارنة بين هذه الأعمال وبعضها، حتى لا تسند إلى موظف معين أعمال كثيرة لمجرد استعداده للقيام بها ومن جهة أخرى فإن إسناد أعمال قليلة الشأن إلى موظف آخر سوف يؤثر في معنوياته ويؤدي شعوره، ولذلك لابد من حصر الجهات التي يحتمل أن يكون ضغط العمل فيها كبير وتلك التي فيها تداخل في حجم العمل وذلك لدراستها فيما بعد عن طريق (حصر وحدات العمل).

1 - 12 - 2 : حصر العمل وعد وحداته **Work Count**

يفيد حصر العمل في تحسين الإجراءات المكتبية والملاءمة بين المهام المختلفة في سبيل تيسير تدفق الأعمال انسيابها دون اختناقات. كذلك يساعد حصر العمل على سرعة اكتشاف المشاكل تمهيدا لدراستها، كما يبين المفارقات غير العادية في عبء العمل. ومن الأمور التي يمكن حصرها الخطابات، الملفات، الفواتير، المقابلات، المكالمات التليفونية، الاستعلامات، ومن وسائل الحصر: التقارير، والوزن والعدد، والقياس.

المزايا التي يحققها حصر العمل⁽¹⁶⁾ :

يساعد حصر العمل في وضع جداول أو برامج مناسبة للعمل مما يؤدي إلى توازن الأعمال المكتبية بصفة عامة وبصفة خاصة الموازنة بين عبء العمل الذي يقوم به العاملون مما يرفع من كفاءتهم ويحقق عدالة التوزيع على أساس كمية العمل، وعدد العاملين الذين يقومون به، ومقدار مساهمة كل منهم في أدائه.

هذا ويساعد حصر وحدات العمل على حل ستة مشاكل رئيسية في مجال العمل.

وهي :

1 - 12 - 2 : مشكلة الوصول إلى برنامج أو جدول مناسب لتوزيع العمل :

إن حصر العمل وقياسه يؤدي إلى التعرف على مقدار الوقت الذي تستغرقه كل خطوة بالقياس إلى الخطوات الأخرى.

1 - 12 - 2 : مشكلة تحقيق الترابط بين الواجبات :

¹⁶ Pfiffner and S. Owenlane, "A Manual for Administrative Analysis", School of Public Administration, University of Southern California, Los Angeles, p.36-41.

عندما يظهر من تحليل خريطة توزيع العمل أن هناك عدد من الموظفين يقومون بعدد من الأعمال لا ارتباط بينها، فلا بد في هذه الحالة من استخدام وسيلة حصر العمل لتحليل هذه الأعمال ومحاولة إعادة توزيعها وتجميعها في صورة عمل جديد متكامل.

1 - 12 - 2 - 3 : مشكلة قياس قيمة أو أهمية خطوة من الخطوات :

في بعض الأحيان قد يبدل الكثير من الوقت والجهد في خطوة من الخطوات مما لا يتفق مع أهميتها الحقيقية. إن حصر العمل يساعد في اكتشاف مدى ضرورة هذه الخطوة من عدمه.

1 - 12 - 2 - 4 : مشكلة تقسيم العمل :

يساعد حصر العمل في التعرف على نوع الإجراء الذي تتطلبه أنواع العمل المختلفة، بحيث تتجنب الحالات الاستثنائية لمعالجتها معالجة خاصة.

1 - 12 - 2 - 5 : مشكلة التعرف على اختناقات العمل والتخلص منها :

عند تحليل خريطة سير العمل، واكتشاف الزمن الطويل الذي يظل فيه العمل في موقع واحد، يعتبر ذلك دليلاً على تراكم العمل في هذا الموقع الذي يصبح بمثابة نقطة اختناق تعوق تدفق العمل وانسيابه، وعن طريق حصر العمل بوحداته المتراكمة يمكن التخلص من هذا الاختناق.

1 - 12 - 2 - 6 : مشكلة التعرف على الحاجة إلى اليد العاملة :

عندما تؤدي الزيادة في حجم العمل إلى تأخيرها، فلا بد من استخدام وسيلة حصر وحدات العمل لتأييد الاقتراحات التي تقدم لتعزيز عدد العاملين بالأرقام.

المعايير التي يجب مراعاتها في وحدة الحصر :-

للقيام بعملية الحصر لابد أن يكون العمل قابلاً للحصر والقياس من حيث العبء، والوقت، وذلك لأن هناك بعض الأعمال لا تخضع للعد والقياس.

والمهم هو اختيار وحدات العمل التي تستوفي المعايير التالية :

- 1- أن تكون وحدة العمل قابلة للعد، أي يمكن ترجمتها كمياً Countable.
- 2- أن تعكس وحدة العمل مجهوداً، ثم بدله فيها فعلاً Express Output.
- 3- التناسق، بمعنى وحدة المعنى والمفهوم بين كافة العاملين وبحيث لا تختلف من وقت إلى آخر Consistency.
- 4- قابلية التعبير عنها بتعبيرات مألوفة من المسؤولين عن عملية الحصر.

تصميم وإعداد مكان العمل Office Layout :

يعتبر فريدريك تيلور، صاحب حركة الإدارة العلمية، من الرواد الأوائل الذين نادوا بضرورة التصميم العلمي لمكان العمل، وبصفة خاصة مبنى المصنع، كما أشار إلى المزايا التي تترتب على ذلك.

وتتطلب الإدارة المكتبية الحديثة تخطيط وحدة العمل بصفة عامة، وكذلك المحيط أو البيئة التي يعمل فيها الموظف، بما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وكفاءة الإدارة. ويتضمن تصميم وإعداد مكان العمل موقع الإدارات والوحدات المختلفة بالنسبة إلى بعضها البعض، وكذلك وضع المكاتب والمعدات المكتبية داخل كل إدارة أو وحدة عمل. المزايا التي يحققها التصميم السليم لمكان العمل :

- 1- استغلال المساحة المحدودة أفضل استغلال ممكن.
- 2- تيسير تدفق العمل وانسيابه في خط مستقيم وإلى الأمام دائماً في اتجاه واحد.
- 3- المرونة والعملية، أي القابلية في التطبيق والتنفيذ Functional, Feasible and Flexible.
- 4- تقصير خطوط الاتصال والحد من الاختناقات والاحتكاكات.
- 5- تيسير عمليات الإشراف والرقابة.
- 6- بيئة جو ومناخ ملائم للعمل ومتطلباته، مع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال مما يعمل على تحسين بيئة العمل.
- 7- تيسير الرقابة والإشراف على الأفراد العاملين والتقليل قدر الإمكان من مجال شغل أحدهم للآخر بالحديث.
- 8- عدم ابتعاد الموظفين عن مواقعهم، ولذلك يستحسن أن تكون مكاتب الموظفين أقرب ما يمكن للمعدات المكتبية التي يستخدمونها، مثل الآلات الكاتبة أو الحاسبة.
- 9- تقليل الحاجة إلى استخدام السعاة.
- 10- الحد من احتمال فقد الأوراق والمستندات عند انتقالها من موقع عمل إلى موقع آخر.

العوامل التي يجب الاهتمام بها في تصميم العمل⁽¹⁷⁾ :

هناك عدد من العوامل التي يجب الانتباه إليها في إعداد وتصميم مكان العمل ومن أهمها، المساحة المتاحة وحجمها وشكلها، وكذلك عدد العاملين المطلوب إسكانهم وطبيعة العمليات التي يقومون بها وتسلسل خطوات العمل، إلى جانب العلاقات التي تربط بين الإدارات وبعضها وبين العاملين وبعضهم البعض والمعدات والألات المستخدمة.

العوامل التي تؤدي إلى إعادة النظر في تصميم مكان العمل⁽¹⁸⁾ :

يجب أن تكون عملية تنظيم وترتيب مكان العمل محل دراسة مستمرة وتخطيط مسبق، فهناك عدد من الظروف والاعتبارات التي تدعو إلى ذلك، أهمها ما يلي :

- 1- اتساع النشاط الذي تمارسه المنظمة.
- 2- التغيير والتحسين في إجراءات العمل.
- 3- تغيير الظروف المحيطة بالمنظمة.
- 4- استخدام معدات جديدة.
- 5- التغيير السريع في الأفراد العاملين بالزيادة أو النقص.
- 6- الحوادث التي تقع نتيجة أخطاء معينة في التصميم القائم.
- 7- إعادة تصميم النماذج.
- 8- التأخير في إنجاز الأعمال والأخطاء التي ترتكب في مجال العمل، ومشاكل الإشراف ومعوقاته.
- 9- شكوى العاملين من ظروف العمل.
- 10- الاختناقات المزمنة في العمل.

الملاحح الرئيسية للتنظيم السليم لمكان العمل⁽¹⁹⁾ :

التنظيم السليم لمكان العمل هو عملية توفيق وملائمة بين عدد من العوامل نشير إليها

في ما يلي :

- 1- يجب أن تتوسط وحدات الخدمات المركزية باقي الوحدات والإدارات بحيث يسهل الاتصال بها، مع الاقتصاد في المسافة والوقت والجهد.
- 2- يجب أن يكون موقع الإدارات ذات الصلة بجمهور المؤسسة على مقربة من المدخل والمصاعد وغرف الاستقبال.

¹⁷ Charles B. Hicks and Irene Place, "Office Management", Allyn and Bacon Inc., Boston, 1962, p.306.

¹⁸ Idem, p.308.

¹⁹ Harry L. Wylie and Robert P. Brech, "Office Organization on Management", Prentice Hall Inc., New Jersey, 1956, p.438.

- 3- يجب عزل الإدارات والوحدات التي يقتضي عملها إحداث ضوضاء أو أصوات تزعج العاملين وتؤثر على تفكيرهم.
 - 4- يجب أن تكون الإدارات التي تربط بينها علاقات عمل بحيث يعتمد كل منها على الآخر بجانب بعضها ما أمكن.
 - 5- يجب الحد قدر الإمكان من المكاتب الخاصة مما يتطلب مساحة مكانية كبيرة.
 - 6- تيسير التعرف على موقع الإدارات المختلفة عن طريق اللافتات التي تشير إليها.
 - 7- يجب أخذ احتمالات التوسع المستقبلي في الاعتبار.
 - 8- يجب أن تتجه مكاتب العاملين اتجاهها واحداً على أن يكون موقع المشرف أو المدير خلفهم جميعاً.
 - 9- تجميع الأنشطة المتشابهة مع بعضها.
 - 10- ترتيب مواقع العمل بحيث تنساب الأوراق من موقع إلى آخر في اتجاه واحد وإلى الأمام دائماً.
 - 11- توفير الاتصالات الهاتفية للحد من الوقت الضائع في انتقال الأفراد بعيداً عن موقع عملهم.
 - 12- يجب أن تكون الإدارات والمهام والملفات التي يستخدمها العاملون أقرب ما يمكن إلى مواقع عملهم.
 - 13- يجب ترك مساحات كافية بين مكاتب العاملين وبعضهم، مما يحول دون تكديسهم ويعوق حركتهم ويؤثر تأثيراً ضاراً على كفاءة العمل، وتترتب عليه إزعاج العاملين.
- التخطيط لتصميم مكان العمل :-
- نلاحظ أن التخطيط السليم لمكان العمل يتطلب عدد من العوامل المهمة والتي يجب أخذها في الاعتبار عند عملية التخطيط وهي :
- 1- العلاقات بين الإدارات وبعضها البعض.
 - 2- الحصول على موافقة المسؤولين في الإدارات على خطة توزيع المكان.
 - 3- التعرف على تدفق العمل وانسيابه.
 - 4- استخدام الفواصل "القواطع أو الحواجز".
- دراسة مكان العمل وتحليله Layout Analysis :-
- إن الوصول إلى تصميم سليم وعملي لمكان العمل أو تحليل استخداماته، ليست عملية عشوائية، بل هي وليد خطة ودراسة لمجموعة من العوامل.

إن الخطوات اللازمة لمعالجة مشكلات استخدام المكان والوصول إلى حلول لها تتلخص بما يلي⁽²⁰⁾:

1- دراسة التصميم والترتيب الحالي :

إن دراسة الترتيبات الحالية وموقع الأثاث والمعدات وكذلك العلاقات ستوفر البيانات الأساسية التي تكشف عن مواطن المشاكل، من حيث متطلبات الاتساع أو الانكماش أو التعديل، وأوجه القصور في الترتيبات الحالية.

وتعتبر هذه البيانات وسيلة لمقارنة الترتيبات الجديدة المعدلة. ويمكن الاستعانة في هذا الشأن بالرسوم البيانية التي تيسر عملية المقارنة. وإذا قررت الإدارة الانتقال إلى مقر جديد فسوف تفيد الرسومات المذكورة للوضع الحالي في ترتيب المقر الجديد.

2- مسح الأعمال التي تضطلع بها وحدات العمل واحتمالات توسعها مستقبلاً :

تبدأ عملية المسح بالخريطة التنظيمية التي تشير إلى مسؤوليات المستويات الإدارية، كما تتضمن عملية المسح الإجراءات المستخدمة والواجبات التي يضطلع بها الأفراد. ويجب دراسة هذه البيانات لتحديد وتقدير أهميتها النسبية والتعرف على وسائل الاتصال والعلاقات بين الإدارات ومواقع العمل، والعمليات الأساسية التي تقوم بها كل وحدة عمل.

ومن المهم في هذا الشأن التعرف على اتجاهات الإدارة بالنسبة إلى المستقبل والتي تتعلق بمكان العمل من حيث خطط التوسع أو الانكماش، والخطط المتعلقة بالمنتجات الجديدة وما يترتب عليها من إجراءات مكتبية، وكذلك خطط الإدارة بشأن المركزية واللامركزية واحتمالات تطبيقاتها. وأخيراً ما تعتمده الإدارة بشأن استخدام أنواع جديدة من المكاتب والمهمات أو التغيير في الإجراءات.

3- تحديد الإجراءات الساندة والمعمول بها :

إن مطابقة خرائط تدفق العمل على خرائط تصميم مكان العمل سوف تكشف عن بعض المفارقات، وتوصي بالتغيرات الممكن إدخالها على الترتيب الجديد لمكان العمل، ولو أنه يجب أن نأخذ في اعتابارنا كافة تدفقات العمل دون تدفق واحد منها فقط.

4- تحديد مجالات الحركة الرئيسية في المنظمة :

وتتضمن هذه الممرات الرئيسية والمساعد والمداخل وغيرها، مما ينعكس على تصميم مكان العمل.

²⁰ John M., Hicks and Place, p.313.

5- مسح احتياجات العاملين :

يقوم التصميم على أساس احتياجات الحالات ذات الشأن بحيث تؤخذ هذه في الاعتبار، في إطار الإدارات والوظائف والاحتياجات الفردية. كذلك يجب أن يؤخذ في الاعتبار احتياجات العاملين الجدد ومتطلباتهم، ومن المهم في هذا الشأن استطلاع رأي المشرفين والأفراد بصدد احتمالات إعادة تجميع الوحدات ومواقع العمل.

6- مسح المهمات والمعدات المستخدمة :

على القائم بعملية البحث مسح كميات وأحجام وأنواع المهمات والأثاث والآلات المكتبية المستخدمة فعلاً ومقارنتها باحتياجات العاملين.

7- تحديد المساحات المطلوبة :

في النهاية لابد من الربط بين كافة العوامل السابق الإشارة إليها وبين تحديد المساحات المطلوبة لكل إدارة. ويوصي بعض الأخصائيين بتحديد مساحة قدرها 100 قدم مربع لكل شخص ويدخل ضمن هذه المساحة نصيبه من الممرات ودواليب الحفظ ووسائل الاتصال... الخ.

وفيما يلي مواصفات المساحات التي يوصي بها الخبراء في هذا الشأن على سبيل

المثال :

رجال الإدارة العليا	400	قدم مربع لكل شخص
رجال الإدارة الوسطى	300	قدم مربع لكل شخص
المشرفون	200	قدم مربع لكل شخص
الكتبة	50 إلى 100	قدم مربع لكل شخص
المكاتب الخاصة	126	قدم مربع على الأقل
قاعات الاستقبال (أشخاص)	400	قدم مربع (تسع 10)
قاعات الاجتماعات	25	قدم مربع لكل شخص ⁽²¹⁾

8- تخصيص المساحات :

يجب أن يقوم التخصيص على أساس الاعتبارات الموضوعية دون الاعتبارات الشخصية، وأن يعتمد على الخصائص المميزة للإدارات من حيث اتصالها بالجمهور، وتدفق العمل وعلاقتها بالإدارات الأخرى.

²¹ Hicks and Place, p.329.

ويتم التخصص في البداية على أساس الطوابق مع الأخذ في الاعتبار حجم العمليات. على أن تدرس فيما بعد أي تغييرات ثانوية وأي ترتيبات خاصة داخل كل إدارة.

2 - تبسيط الإجراءات Procedure Simplification :-

يساء استخدام الإجراءات في كثير من الأحيان، فقد تطول وتتعدد، وتكثر الشكاوي منها، فتتقلب فوائدها ومحاسنها إلى عيوب، وتصبح عبأ على المنظمة بدل من أن تكون أداة مساعدة لها للقيام بأعمالها.

في مثل تلك الأحوال، يصبح من الواجب القيام بدراسة تحليلية لإجراءات العمل في المنظمة بهدف تبسيطها، وذلك اختصار للوقت وتوفير لجهود المواطنين والموظفين.

هذا وقد تناولنا في بداية الحديث عن الإجراءات عن أهم عيوب الإجراءات أو أعراض تعقيد الإجراءات والتي كان من أهمها كثر عدد المراحل التي تمر بها المعاملة وكثرة السجلات المطلوب الرجوع إليها وكذلك كثرة تنقل الموظفين بالإضافة إلى كثرة عمليات الرقابة والتدقيق.

2 - 1 : وسائل تبسيط الإجراءات :-

هناك ثلاث وسائل لتبسيط الإجراءات يمكن استخدامها عند الشعور بوجود إجراءات معقدة ومن هذه الوسائل :

2 - 1 - 1 : الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة

يتم الاتفاق مع خبراء من خارج المنظمة للقيام بمهمة تبسيط الإجراءات، وينتهي عمل هؤلاء الخبراء بعد تنفيذ الالتزامات المتفق عليها.

ويرى بعض المفكرين أن التعاقد مع خبراء من خارج المنظمة، ويعتبر من أفضل الوسائل لتطوير وتحسين إجراءات العمل في المكاتب. فالخبراء من خارج المنظمة يكونون قد اكتسبوا خبرة واسعة في مجالات أعمالهم نتيجة لقيامهم بمهام متعددة في منظمات مختلفة. كما يمكنهم ملاحظة واكتشاف مشاكل المنظمة بشكل أكثر من الموظفين العاملين فيها، لأن الموظفين أصبحت لديهم الخطوات الأساسية بينما قد تكون غير ضرورية. ويكون الخبراء من خارج المنظمة أكثر موضوعية في دراساتهم فلا يدعون مجالاً للنواحي الشخصية.

ومن الانتقادات التي توجه لهذه الوسيلة، أنها عالية التكاليف. كما أن متابعة التوصيات التي يقدمها الخبراء تكون ضعيفة في معظم الأحيان.

2 - 1 - 2 : إنشاء وحدة التنظيم في المنظمة

نشأ في المنظمة وحدة للتنظيم هدفها دراسة التنظيم والإجراءات المعقدة والمشاكل التي تواجه المنظمة، ولتقديم المقترحات والتوصيات بشأن معالجتها.

إن وجود وحدة للتنظيم داخل المنظمة يضمن تعاون الرؤساء والموظفين مع المحللين الإداريين عند إجراء الدراسة. ويكونون المختصون بالتنظيم هم الأقدر على تفهم وتحسس المشاكل التي تواجه المنظمة ويمكنهم متابعة التوصيات التي يصلون إليها.

2 - 1 - 3 : الاستفادة من المدراء والمشرفين لتبسيط الإجراءات

وحسب هذا الأسلوب فإنه يوكل أمر دراسة الإجراءات وتحسينها إلى رؤساء الإدارات والأقسام في المنظمة، حيث يتمتع هؤلاء بخبرة واسعة بطبيعة الأعمال التي يشرفون عليها، وإن تنفيذ برنامج لتبسيط الإجراءات في المنظمة واشتراكهم فيه، وتشجيعهم على تقديم المقترحات من شأنه أن يعود بفوائد كبيرة على المنظمة، ومن الانتقادات التي توجه إلى هذه الوسيلة هي أن المدراء والمشرفين لديهم الكثير من الأعمال اليومية التي تشغلهم وتستنفذ معظم أوقاتهم، ولذا فإنهم لا يجدون متسعاً من الوقت للقيام بمثل تلك الأعمال، كما إن ممارستهم وقيامهم بتنفيذ خطوات الإجراءات يومياً يجعل من الصعب عليهم ملاحظة التعقيد في تلك الإجراءات.

2 - 2 : مراحل تبسيط الإجراءات (22) :-

تمر عملية تبسيط الإجراءات بستة مراحل، كالآتي :

2 - 2 - 1 : اختيار الإجراءات المراد دراستها لأجل تقييمها وتحسينها :

يعتمد تحديد عدد ونوع الإجراءات التي ستدرس على حجم برنامج تبسيط الإجراءات الذي سينفذ في المنظمة.

فإذا كان البرنامج شاملاً فإنه تجرى عملية حصر لجميع الإجراءات الموجودة في المنظمة. وإذا كان البرنامج محدداً في تبسيط بعض الإجراءات فيتم اختيارها على ضوء توجهيات الإدارة العليا والتي تتعلق بالإجراءات المعقدة.

2 - 2 - 2 : جمع المعلومات عن الإجراءات

تعتبر عملية جمع المعلومات من أهم المراحل التي تمر بها الدراسة. وهي تستنفذ القسم الأكبر من الوقت المحدد للدراسة. وعليها تعتمد المقترحات والتوصيات التي تقدم إلى الجهات المختصة بعد انتهاء عملية إجراء الدراسة.

وتجمع المعلومات في هذه المرحلة عن الإجراءات المراد دراستها بشكل تفصيلي. ويمكن الحصول على المعلومات بخصوص الوضع الحالي للإجراءات من مصادر متعددة، مثل لوائح وصف الوظائف التي تبين واجبات ومسؤوليات الوظائف، ومن الخرائط الموجودة لدى المنظمة

²² الدعاج مصطفى بشر، "تبسيط الإجراءات الإدارية"، أكاديمية الدراسات العليا، معهد تنمية الموارد البشرية، طرابلس.

كخرائط الإجراءات (سير العمل)، والخرائط التنظيمية وخرائط توزيع العمل في المنظمة وخرائط تصميم المكتب، وبواسطة الاطلاع على النماذج المستعملة في المنظمة أو التقارير المكتوبة عن الإجراءات فيها.

هذا ويمكن الحصول على معلومات إضافية أخرى من الموظفين الذين يقومون بتنفيذ الإجراءات ومن رؤسائهم، إما بواسطة المقابلة الشخصية أو الملاحظة أو الاستبيان الخ... ويقوم المحلل الذي يقوم بدراسة الإجراءات برسم الخرائط اللازمة لدراسته التي تبين الوضع الحالي للإجراءات.

ومن الخرائط الهامة اللازمة للدراسة خريطة سير العمل، فهي تبين جميع الخطوات التي تمر بها المعاملة، كما تبين حركة المعاملة بين مكاتب الموظفين وحركة الموظفين أنفسهم في سبيل انجاز المعاملة، والهدف منه هو تحسين ترتيب المكاتب بحيث تسير المعاملة بشكل طبيعي.

أما خريطة سير الإجراءات فهي تبين عدد الصور من النماذج المستعملة في المعاملة، والأشخاص الذين يقومون بتعبئتها وأماكن استعمالها وتهدف إلى تحليل عملية توزيع الصور من النماذج المستعملة في المنظمة.

إن دراسة الخرائط المشار إليها سابقاً تساعد كثيراً في عملية تبسيط الإجراءات فيواسطتها يمكن تحليل الإجراءات واكتشاف نقاط الضعف فيها واقتراح إجراءات مبسطة للعمل.

2 - 3 : تحليل وتقييم المعلومات

بعد التأكد من أن المعلومات اللازمة والمطلوبة عن الإجراءات قد أصبحت متوفرة، تأتي الخطوة التالية وهي تحليل وتقييم المعلومات، ويقوم المحلل في هذه المرحلة بتحليل وتفسير كل خطوة من الخطوات التي تمر بها الإجراءات، كما يستعين المحلل بقوائم الأسئلة الخاصة بالتحليل مثل :

- (أ) ما هو العمل الذي يؤدي، وما هي الخطوات المتبعة في أدائه ؟
 - (ب) أين تؤدي هذه الخطوة، ومتى يجب أن تؤدي ؟
 - (ج) من الذي يقوم بأداء هذه الخطوة، ومن الذي يجب أن يؤديها ؟
 - (د) كيف يؤدي هذا العمل (الخطوات)، وهل يمكن القيام به بطريقة أفضل ؟
- إن الإجابة عن الأسئلة السالفة الذكر، تلقي مزيداً من الضوء على الإجراءات فهي تبين الخطوات والأجزاء الهامة من الإجراءات، كما أنها تبين الخطوات والأعمال غير الضرورية،

والمشاكل والأخطاء المرتكبة في تنفيذ تلك الإجراءات، وهي بهذا تسهل عملية تحسين الإجراءات واقتراح إجراءات أفضل وأقل تعقيداً من الإجراءات السابقة.

2 - 2 - 4 : وضع المقترحات والتوصيات لأجل تحسين الإجراءات

تتم عملية تحسين وتبسيط الإجراءات، وذلك بواسطة القيام بما يلي :

- (أ) حذف الخطوات غير الضرورية من خطوات الإجراءات.
 - (ب) ضم بعض الخطوات إلى بعضها البعض أو إدماجها، كأن تدمج خطوتان أو أكثر في خطوة واحدة.
 - (ج) إعادة ترتيب بعض الخطوات وتنظيمها ويتم ذلك بتقديم أو تأخير بعض الخطوات.
 - (د) تبسيط خطوات الإجراءات وذلك باقتراح خطوات أسهل للإجراءات.
- هذا وهناك أمور أخرى تساعد في تحسين وتبسيط الإجراءات والإسراع في إنجاز المعاملات للمحلل أن يقترحها وهي كالآتي :

- (أ) اقتراح استعمال بعض الأجهزة والمعدات المكتبية الحديثة.
 - (ب) اقتراح إعادة ترتيب المكاتب بحيث يسهل سير العمل فيها ويكون بشكل تسلسلي.
 - (ج) اقتراح إعادة توزيع الأعمال بين الموظفين لمنع تكديسها على مكاتب بعضهم دون البعض.
 - (د) اقتراح تصميم نماذج جديدة للإجراءات.
 - (هـ) اقتراح تنظيم الملفات ومصادر المعلومات اللازمة للإجراءات.
- بعد أن يتم المحلل من عملية تحليل الإجراءات، ويتوصل إلى الحلول المناسبة لتبسيطها وتحسينها، فإنه يضع تلك الحلول في تقرير يتضمن التحسينات والتعديلات على الإجراءات التي يراها المحلل ويرفعها إلى الجهات المستولة عن الدراسة في المنظمة.
- هذا ويستحسن أن يعرض ويناقش المحلل مقترحاته وتوصياته بخصوص تبسيط الإجراءات مع الأقسام والإدارات التي شملتها الدراسة ومع الرؤساء والمسؤولين في المنظمة قبل وضعها في صورتها النهائية.

2 - 2 - 5 : التنفيذ :

قبل البدء بتنفيذ الإجراءات الجديدة المبسطة فلا بد من الحصول على موافقة المسؤولين في الإدارة على ذلك ويمكن تسهيل عملية الحصول على الموافقة بواسطة تقديم دراسة مقارنة للإدارة، تبين الفرق بين الإجراءات القديمة والإجراءات الجديدة أولاً بشكل تجريبي وعلى نطاق ضيق في المنظمة، وذلك للتأكد من صلاحيتها ولاكتشاف نقاط الضعف فيها وبعد نجاح التجربة تعمم في جميع أقسام وإدارات المنظمة وتطبق بشكل شامل فيها.

2 - 2 - 6 : المتابعة :-

لا تنتهي مهمة المحلل الإداري بمجرد البدء في تطبيق الإجراءات الجديدة، ولكن عليه أن يقوم من حين لأخر بمتابعة هذه الإجراءات، وللتأكد من إتباع الموظفين للإجراءات الجديدة. وإن عدم متابعة تنفيذ الإجراءات الجديدة قد تؤدي إلى رجوع الموظفين للإجراءات القديمة.

2 - 3 : دليل الإجراءات (23) :-

دليل الإجراءات هو كتيب يتضمن وصفاً لخطوات، ومراحل الإجراءات الموجودة في المنظمة ويبين النماذج المستخدمة في تلك الإجراءات. والدليل يوضح خطوات الإجراءات بشكل تفصيلي، ويتضمن عينات وصور للنماذج المستخدمة في تلك الإجراءات ووصفاً لكيفية تعبئة تلك النماذج. ووجود دليل للإجراءات المتبعة في المنظمة له فوائد متعددة، فهو يوضح لموظفيه الخطوات التي تمر فيها الإجراءات والنماذج المستخدمة فيها ويعتبر مرجعاً للوظيفة عند الاختلاف على كيفية القيام بالأعمال.

ويفيد دليل الإجراءات المواطنين، فهو يبين لهم المراحل التي تمر بها معاملاتهم والنماذج المطلوب تعبئتها والوثائق والمستندات الواجب تقديمها، وهو بهذا يسهل مهمتهم عند مراجعة الإدارات المختصة.

2 - 4 : مبادئ الإجراءات (24) :-

للإجراءات مبادئ وقواعد محددة يجب مراعاتها عند تصميم أو إعادة تصميم الإجراءات، ومن تلك المبادئ ما يلي :

2 - 4 - 1 : يجب أن يكون لكل خطوة من خطوات الإجراءات هدف محدد. حيث أن هناك بعض الخطوات التي تمر بها المعاملة لا يمرر لها. ولذا يجب التأكد من ضرورة أن يكون لكل خطوة هدف محدد.

2 - 4 - 2 : يجب أن تساهم كل خطوة من خطوات الإجراءات في الإسراع بزمان إنجاز العمل. فقد تضاف أحياناً بعض الخطوات على إجراءات المعاملة ولا تساهم تلك الخطوات في الإسراع بزمان إنجاز العمل، بل تعمل على تأخيرها.

2 - 4 - 3 : يجب أن ترتب خطوات الإجراءات ولا سيما خطوات تسجيل وأخذ المعلومات بحيث لا تؤدي إلى تأخير إنجاز المعاملات.

2 - 4 - 4 : يجب أن تقدر الوقت اللازم لإنجاز كل خطوة من خطوات الإجراءات.

²³ عقيلة العربي أحمد، بحث غير منشور، المعهد الوطني للإدارة، طرابلس.

²⁴ عقيلة العربي أحمد، "محاضرات في دراسة العمل"، المعهد الوطني للإدارة، طرابلس، 2001.

- 2 - 4 - 5 : يجب منع الازدواجية في العمل.
 - 2 - 4 - 6 : يجب التخفيف من الأعمال الكتابية قدر الإمكان.
 - 2 - 4 - 7 : يجب التقليل من الحالات المستثناة من الإجراءات العامة للمنظمة، كما يجب أن تصمم إجراءات محددة لمعالجة تلك الحالات.
 - 2 - 4 - 8 : يجب التقليل من أعمال المراجعة والتدقيق غير الضرورية.
 - 2 - 5 : إرشادات عامة بخصوص الإجراءات :-
- هناك بعض الإرشادات الهامة الواجب إتباعها عند تصميم أو إعادة تصميم الإجراءات في المنظمة ومنها ما يلي :
- 2 - 5 - 1 : حذف جميع الخطوات الزائدة من الإجراءات.
 - 2 - 5 - 2 : تحديد الترتيب المناسب لخطوات الإجراءات.
 - 2 - 5 - 3 : محاولة التنظيم والتحكم في كمية العمل التي ترد إلى المنظمة، بحيث لا تكون هناك تقلبات كبيرة في كمية العمل. كما يجب التخطيط لمواجهة التغيرات التي تطرأ على كمية العمل.
 - 2 - 5 - 4 : تحديد وبطريقة علمية أفضل الأجهزة والأدوات المكتبية المساعدة واللازمة للقيام بالعمل وبسرعة.
 - 2 - 5 - 5 : تحديد أفضل الطرق للقيام بالعمل، وتدريب الموظفين على التصرف بسرعة عند مواجهتهم لحالات استثنائية عن لأعمال العادية.
 - 2 - 5 - 6 : مراعاة الدقة والسرعة في القيام بالأعمال.
 - 2 - 6 : خرائط سير الإجراءات ⁽²⁵⁾ Flow Process Chart :
- تساعد خرائط سير الإجراءات على تتبع الخطوات والمراحل التي تمر بها المعاملات من نقطة البداية وإلى مرحلة النهاية. والخرائط ما هي إلا صور، أو رسوم تستعمل فيها الرموز لتوضيح الخطوات التي تمر بها المعاملات. وتنقسم خرائط سير الإجراءات إلى نوعين هما :
- 2 - 6 - 1 : خرائط سير الإجراءات العادية The Flow Process Chart :-
- تبين خريطة سير الإجراءات العادية الخطوات التفصيلية التي تمر بها المعاملة من البداية وحتى النهاية. وتعتبر من أفضل الوسائل لتحليل ودراسة الإجراءات، واقتراح إجراءات مبسطة.
- فهي تصور، وبشكل دقيق، كافة العمليات التي تجري على المعاملة، وجميع الخطوات التي تمر بها، مهما كانت صغيرة، وتعرضها في صورة مبسطة، وبشكل متسلسل، خطوة فآخرى،

²⁵ مرجع سابق.

بحيث تربي العقل للتفكير السليم بشأنها، وتساعد على التناؤل عن أسباب ومبررات وجود كل خطوة من هذه الخطوات.

ونتيجة للاستفسار عن الخطوات وتحليلها، يمكن اكتشاف نقاط الضعف في الإجراءات والتعرف على الخطوات غير الضرورية فيها، وعلى أماكن وجود أسباب الاختناقات والمعوقات التي تعرقل سير المعاملة والتي يطلق عليها اصطلاحاً "عنق الزجاجة" Bottle Neck، ومن ثم اقتراح إجراءات أبسط وأسرع للقيام بالأعمال.

هذا ويستخدم عند رسم خريطة سير الإجراءات العادية نموذج مطبوع، يوجد به رموز موحدة ومتفق عليها.

وفي ما يلي توضيح لرموز خريطة سير الإجراءات :

أ- رموز خريطة سير الإجراءات Symbols :

قام مفكرون وأساتذة التنظيم والإدارة بتحديد أنواع العمليات التي تجري على المعاملات أثناء سيرها من نقطة البداية إلى نقطة النهاية، فوجدوا أن هناك خمسة أنواع من العمليات.

ولتسهيل مهمة تتبع سير الإجراءات فقد وضعوا رموزاً لتلك الأنواع من العمليات، بحيث أصبحت الرموز معروفة في جميع أنحاء العالم ومستعملة على نطاق واسع في كتيبات التنظيم والإدارة، ولابد للمحلل الإداري وللمهتم بنشاط التنظيم والإدارة من الإلمام بها، والرموز تكون كما يلي :

○ الدائرة الكبيرة وتعني عمل Operation :

وتعني إجراء عملية على المعاملة، وتشمل الكتابة وغيرها من العمليات، كتسجيل المعاملة والكتابة عليها أو تعبئة الفراغات في النموذج أو توقيع المعاملة أو فتح الخطابات وختمها وتسجيلها وفهرستها وغير ذلك من العمليات المعروفة في المكاتب.

← السهم وتعني نقل أو Transportation or :

ويحدث ذلك عندما ينقل شيء ما من مكان لآخر، ويستثنى من ذلك حالة كون هذه التحركات جزءاً من العملية أو يحدثها القائم بالعمل في موقع العمل خلال إجرائه للعملية أو قيامه بالتفتيش أو المراجعة. ومن أمثلة أنشطة النقل : انتقال المعاملة إلى مكتب آخر أو لموظف آخر لاستكمالها - شحن مواد أو مهمات إلى المخازن - دورة البريد.

○ الدائرة الصغيرة وتعني Travel, Move :

وتعني انتقال المعاملة من موظف إلى موظف آخر أو من مكتب إلى مكتب آخر لإجراء العمليات اللازمة على المعاملة. ويكون الانتقال من مكتب إلى مكتب آخر متجاور في نفس الغرفة، أو بين مكاتب في غرف متباعدة، حسب أماكن وجود الموظفين في المنظمات.

□ المربع ويعني تدقيق أو مراجعة Inspection :

وتعني إجراء التدقيق والفحص والمراجعة على المعاملة.

D حرف الدال ويعني تأخير أو انتظار أو تأجيل Delay :

وهو مأخوذ من الحرف الأول من كلمة Delay الإنجليزية والتي تعني تأخير أو انتظار المعاملة على مكاتب الموظفين دون اتخاذ أية إجراءات عليها.

ويكون التأخير أحياناً لأغراض البحث عن أصل المعاملة أو لأجل الحصول على استفسار بخصوصها من جهات أخرى أو قد يكون بسبب تهاون الموظفين وعدم اهتمامهم بإنجاز الأعمال في وقت سريع، ويمكن تسميتها بالعربية نصف دائرة اتجاهها إلى اليمين.

▽ المثلث المعكوس أو الهرم المقلوب ويعني حفظ أو تخزين المعاملة Storage of File :

وتعني حفظ المعاملة في الملفات ثم وضعها في الخزائن المحددة لها بعد انتهاء الإجراءات عليها.

ب- إعداد خريطة سير الإجراءات :

لتسهيل متابعة الخطوات التي تمر بها إجراءات المعاملات أثناء سيرها في المنظمة، فهناك نموذج مطبوع لخارطة سير الإجراءات، ويتضمن هذا النموذج خانات متعددة ويحتوي على رموز متنوعة .

وعند إجراء دراسة لإجراءات منظمة ما فإن المحلل أو الباحث يقوم بتسجيل خطوات الإجراءات الحالية بشكل تفصيلي، خطوة فآخرى، ثم يبين خطوات الإجراءات التي يقترحها، ويبين الفرق بين الإجراءات الحالية والإجراءات المقترحة حتى يحوز على موافقة المسؤولين في المنظمة لأجل اعتماد الإجراءات الجديدة المقترحة.

ولإعداد خريطة سير الإجراءات، فلا بد من ملاحظة الأمور التالية :

ب/1- تعريف النشاط "إجراءات المعاملة" التي تعد الخريطة لوصفه.
ب/2- تحديد نقطتي البداية والنهاية "إجراءات المعاملة"، أي رسم خريطة، والسير فيها وإتباعها بدقة.

ب/3- اختيار العلامات أو الرموز التي تستعمل وتحديد معنى كل منها. وفضلاً عن ذلك فمن الضروري معرفة الخطوات التي تمر فيها إجراءات المعاملة وترقيمها وعندئذ

يمكن إعداد خريطة سير الإجراءات عن طريق وصف كل خطوة من الخطوات ووضعها أمام ما يقابلها من الرموز ثم الربط بين الرموز بخطوط متصلة.

ب/4- وصف كل خطوة وصفاً دقيقاً ودون حذف شيء من التفاصيل مهما كانت صغيرة.

ب/5- قياس المسافات والوقت الذي تحتاجه إجراءات المعاملة بأقصى ما يمكن من الدقة.

ب/6- جمع المسافات والوقت لكل رمز من الرموز التي استعملت وأن توضع هذه المجموع في أسفل الخانات الخاصة بها، ثم في خلاصة الإجراءات، حتى يتبين بوضوح المجموع الإجمالية والجزئية لإجراءات المعاملة.

ج- كيفية رسم خريطة سير الإجراءات (26) :

يقوم المحلل بتسجيل الخطوات الحالية وتحديد طبيعة كل منها باستعمال الرموز المتعارف عليها. وبالتالي تحليل الإجراءات الحالية من خلال الأسئلة التالية :

ج/1- ما هو العمل الذي يؤدي ؟ وما هي الخطوات المتبعة في أدائه ؟ هل حذف شيء منها ؟ هل جميعها موجودة بالخريطة ؟ ما معنى كل من هذه الخطوات، وماذا تعبر عنه ؟

ما هي الحقائق المحيطة بهذه العملية ؟

ج/2- ما مدى ضرورة هذه الخطوة ؟ هل يمكن الحصول على نفس النتائج لو ألغيت هذه الخطوة ؟ هل هذه الخطوة ضرورية للغاية ؟ وفي هذه الحالة يجب البحث عن سبب وجود كل خطوة ؟

ج/3- أين تؤدي هذه الخطوة ؟ وأين يجب أن تؤدي ؟ هل يمكن أداؤها بسهولة أكثر وفي وقت أقصر بتقصير المسافة أو بتغيير مكان الموظفين أو الحركات أو المعدات ؟

ج/4- متى يجب تنفيذ هذه الخطوة ؟ هل تنفذ الآن في مكانها الطبيعي ووفقاً لترتيبها المنطقي ؟ هل يمكن التبسيط عن طريق إدماج أو تغيير هذه الخطوة أو عن طريق تأخيرها أو تقديمها ؟

ج/5- من الذي يجب أن يؤدي هذه الخطوة ؟ هل يؤديها الشخص المناسب ؟ هل يكون من الأفضل أن يؤديها شخص آخر ؟

ج/6- كيف يؤدي هذا العمل ؟ هل يمكن أداء هذا العمل أداء أفضل بواسطة أدوات أخرى أو بترتيب آخر للمكاتب ؟ هل يمكن تبسيط هذه الخطوة أكثر من ذلك بما يعود بالفائدة على جميع من تمسهم ؟

²⁶ Cordinar Ralph, "New Frontiers for Professional Managers", McGraw-Hill Book, New York, 1956, p.88-89.

وعندما تخضع خريطة سير الإجراءات لجميع هذه الأسئلة تكون عملية التحليل أبسط. ونستطيع الحصول على نتائج إيجابية وصحيحة. ويهدف المحلل من دراسته وتحليله لخطوات الإجراءات تحقيق الأغراض التالية :

- إلغاء وحذف جميع الخطوات غير الضرورية.
- دمج الخطوات التي يمكن دمجها في بعضها البعض.
- تغيير تسلسل الخطوات أو تغيير مكان إنجاز الخطوات، أو تغيير الموظفين.

وبعد تحليل المعلومات المتعلقة بالإجراءات والموجودة في خريطة سير الإجراءات والمعلومات الأخرى الموجودة في مصادر أخرى كالقوانين والأنظمة وغيرها يمكن التفكير بإجراءات مقترحة أفضل من تلك الموجودة حالياً، وتحقق مزايا الإجراءات الفعالة.

2 - 6 - 2 : خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة The Multi-Column Process Chart

تستخدم خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة في تتبع سير إجراءات بعض المعاملات التي لا يمكن تتبعها بواسطة خريطة سير الإجراءات العادية. ومثال ذلك، عندما تتم خطوتان أو أكثر على نفس المعاملة في نفس الوقت، وفي مثل هذه الحالة فإنه يصعب تتبع خطوات الإجراءات بواسطة خريطة سير الإجراءات العادية. ولذا فإنه لا بد من الاعتماد على خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة للقيام بتتبع خطوات تلك الإجراءات. ولا يستخدم النموذج المطبوع عليه الرموز في خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة، كما هو الحال في خريطة سير الإجراءات العادية، وإنما يستخدم نموذجاً آخر ليس مطبوعاً عليه الرموز، وعلى المحلل أن يقوم برسم الرموز بيده أثناء تتبعه لإجراءات المعاملة.

أ- استخدامات خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة :

- 1/ تستخدم خريطة سير الإجراءات ذات الأعمدة المتعددة لأغراض متنوعة منها ما يلي⁽²⁷⁾ :
 - 1/1- توضيح كيفية سير الإجراءات في منظمة واحدة، أو في عدد من المنظمات على أساس زمني. وبعبارة أخرى بيان الأيام والمدة الزمنية التي تحتاجها المعاملة أثناء سيرها.
 - 2/1- توضيح كيفية سير المعاملة عندما تمر على عدد من الموظفين في منظمة واحدة أو في عدد من المنظمات.
 - 3/1- توضيح كيفية توزيع صور المعاملة عندما تكون المعاملة مكونة من عدة صور، وعندما يتخذ على كل صورة من الصور إجراءات مختلفة عند مرورها في عدد من الأقسام، ثم توزيعها وحفظ الصور في جهات متعددة.

²⁷ العوامل نائل عبد الحفيظ، مصدر سابق، ص 92-94.

4/1- لدعم التوصيات والمقترحات بخصوص تغيير الإجراءات في منظمة واحدة أو في عدد من المنظمات. فالخريطة تعطي صورة واضحة وموجزة عن سير الإجراءات الحالية والمقترحة في منظمة واحدة أو في عدد من المنظمات. وهذا فهي تساعد في إقناع الإدارة العليا بأهمية التوصيات المقترحة والأخذ بها وتنفيذها.

المبحث الثاني : تحليل النماذج وتصميمها Analysis and Design

of Forms

إن أول ما يبحث عنه الإنسان في أي نموذج من النماذج التي تستخدم في الأعمال والشئون الإدارية هو توافر القدر اللازم من البيانات والمعلومات التي تسمح بإنجاز الأعمال التي من أجلها تم تصحيح النموذج.

وتعتمد المعلومات التي يتضمنها النموذج على الإجراءات وطرق العمل المستحدثة.

1 - مفهوم وأهمية النماذج⁽²⁸⁾

تعتبر النماذج بمثابة المادة الخام لكافة الأعمال الورقية المكتبية Paper Work، ويتضمن النموذج بيانات ثابتة مطبوعة تقابلها فراغات لقيد البيانات المتغيرة والتي تختلف من نموذج إلى آخر.

هذا وتعتبر النماذج وسيلة من وسائل الاتصال يستخدمها طرف من الأطراف في الحصول على بيانات من الطرف الآخر.

كذلك يعتبر النموذج مرجعاً أو سجلاً للبيانات للرجوع إليه مستقبلاً، وأخيراً يستخدم النموذج في أغراض الرقابة، فهو بذلك وسيلة لنقل ونشر المعلومات والبيانات وتخزينها. هذا ولو أنه في الإمكان تطبيق وسائل تطوير وتحسين أساليب العمل في كافة الإجراءات المكتبية، إلا أنه يجب تركيز قدر أكبر من الاهتمام بموضوع تداول الأوراق، نظراً لما تتكبده المنظمات في هذا الشأن من نفقات في طباعة واستخدام وتداول وتخزين الكميات المهولة من النماذج دون تخطيط أو رقابة أو تصميم سليم.

فالنموذج الواحد يؤدي عادة إلى استخدام نموذج أو أكثر بالإضافة إليه.

هذا وتلاحظ أنه قد زاد استخدام النماذج زيادة كبيرة في السنوات الأخيرة، وعمت الشكوى من تعددها وتكرارها وتعقد بياناتها وكثرة صورها مما تطلب الاهتمام بتحليل ودراسة ما هو قائم منها فعلاً، مع العناية بتصميم ما يتم إصداره منها، وذلك وفقاً للأسس والمعايير

²⁸ التوبر في بشير علي، "نظم المعلومات الفعالة"، جامعة ناصر، جامعة الفاتح، طرابلس، 1993، ص. 179-180.

العلمية التي ثبتت فاعليتها. وسوف يؤدي ذلك إلى تيسير مهمة الإدارة، وكذلك العاملين الذين يستخدمون تلك النماذج ويعتمدون عليها، كما يحقق الاقتصاد في التكلفة والنفقات. ومن جهة أخرى فعملية التغالي في عدد النماذج أو في صورها يؤدي إلى تراكمها داخل المكاتب مما يسبب في ازدحام المكاتب بها، إلى جانب ذلك فهي تتطلب العناية والمحافظة عليها من الضياع عن طريق استخدام الدوايب وغيرها من أدوات الحفظ، وكذلك حاجتها إلى الكثير من العاملين الذين يتولون ترتيبها وتصنيفها ورعايتها والمحافظة عليها. هذا وتري النماذج من جهة أخرى، الفرصة للتوحيد والتنشيط في عمليات جمع البيانات، وفي تصنيفها وتبويبها بسهولة. كذلك يساعد التصميم السليم للنماذج عملية القيد بها، كما يحافظ على المجهودات التي يبذلها العاملون في استخدامها. وهناك عمليتان أساسيتان بالنسبة لأي نموذج وهما :

- تحديد البيانات التي يجب أن تتوافر في النموذج.
- تصميم النموذج ذاته، أي الكيفية أو الصورة التي تظهر بها تلك البيانات في النموذج. وتبدأ عملية التصميم حيث تنتهي العملية الأولى وهي عملية تحديد البيانات.

1 - 1 : أهداف عملية تحليل وتصميم النماذج

عملية تحليل وتصميم النماذج لها أهداف عديدة ينبغي أخذها في الاعتبار، هذه أهمها :
1 - 1 - 1 : أنها تفيد كوسيلة لتسجيل الإجراءات أو الأحداث عند حدوثها أو وقوعها، فإذا لم تسجل البيانات في الوقت المناسب فإن استرجاعها سيكون باهظ التكاليف، وإمكانية وقوع الأخطاء وعدم الدقة سيكون كبيراً.
1 - 1 - 2 : كذلك تستهدف عملية التحليل إدماج بيانات النماذج مع بعضها البعض، للحد من المجهودات التي يبذلها العاملون للقيد بها أو للنقل منها، وذلك في سبيل تبسيط النماذج المستخدمة.

هذا وعلى من يقوم بعملية تصميم النموذج أن يتعرف على العلاقة من استخدام النموذج وبين الأعمال الإدارية والتنفيذية الأخرى، وكذلك متطلبات طباعة النموذج بحيث يتحقق الوفرة في الورق والطباعة، وفي نفس الوقت يحقق الكفاءة في استخدام النموذج، وتبلغ تكلفة القيد في النموذج وتوزيعه واستخدامه وتداوله وتخزينه ما بين عشرة أمثال وخمسة عشر مثل قيمة طباعة النموذج.

1 - 2 : أهم التساؤلات في عملية تحليل النموذج⁽²⁹⁾

تعتبر عملية تصميم وتحليل النماذج عملية تخصصية تتطلب خبرات ومهارات معينة.

ولذلك على القائمين بعملية التحليل أن يثير مجموعة التساؤلات المهمة الآتية :

- هل تتكرر المعلومات والبيانات في عدد من النماذج، وهل من الممكن في هذه الحالة ضم هذه النماذج أو بعضها مما يحول دون هذا التكرار؟
- هل يمكن استخدام نفس النموذج لخدمة أغراض متعددة ؟
- هل يتطلب العمل استخدام ذلك القدر من الصور وهل يمكن الاستغناء عن بعضها مما يوفر في الوقت والجهد والمال والتوزيع ؟
- هل يمكن استخدام صورة من الصور بواسطة عدد من الشعب أو الأقسام مما يحدد من العدد الإجمالي للصور ؟
- عند إعادة طبع النموذج، ما هو العدد الذي يجب التصريح بطبعه ؟
- ما هي المعلومات القديمة والتي لم تعد تستخدم، وما هي المعلومات التي أصبحت غير ضرورية ؟
- ما هو الزمن اللازم للانتهاء من ملء النموذج والقيود فيه، وهل هناك من وسيلة للانتهاء من ذلك في وقت أقصر ؟
- هل الترتيب والتسلسل الحالي للبيانات الواردة في النموذج مناسب ومنطقي، أم أن الأمر يتطلب إعادة للنظر في ذلك الترتيب لأغراض التيسير ؟
- ما هو الحجم الأفضل للنموذج، وهل يعمل تغيير الحجم على تيسير ملء وإعداد النموذج واستخدامه وحفظه ؟
- هل هناك ضرورة للنموذج، وهل يمكن إحلال نموذج محل آخر ؟
- هل يتم نقل المعلومات من النموذج إلى سجل آخر ؟
- ما هي المعلومات التي يتضمنها النموذج، وما هو مصدرها، وهل هناك مصادر أخرى لاستيفاء المعلومات، وما هو التسلسل المفضل لتلك المعلومات ؟
- من الذي يستخدم النموذج، وأين يستخدم ؟
- ما هي المدة التي يتقرر فيها الاحتفاظ بالنموذج ؟⁽³⁰⁾

²⁹ Goy Close, op.cit, p.303.

³⁰ Hicks and place, "op.cit", p.292.

1 - 3 : متطلبات التصميم السليم للنموذج⁽³¹⁾

1 - 3 - 1 : يجب أن يساعد النموذج على خلق انطباع ذهني مناسب لدى القائمين بالأعمال الإدارية والكتابية.

فالمظهر أو الشكل المادي للنموذج يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية، فإذا انتشرت البيانات دون تمييز أو ترتيب معين على النموذج، وإذا اختلطت البيانات المفروض أن تتقدم النموذج مع البيانات الأخرى المفروض أن تتلوها، وإذا كانت المسافة بين السطور ضيقة أو كانت السطور غير كافية لكتابة البيانات المطلوبة، وإذا لم تكن هناك سطور أصلاً في الوقت الذي كان لا بد من وجودها فيه، وإذا كان حجم المربعات غير مناسب، أو إذا كانت البنود التي سيتم الاختيار من بينها لصيقة ببعضها البعض لدرجة تدعو إلى اللبس، وإذا لم يتم التمييز بين الفواصل والخطوط المستخدمة في الجداول أو الحقول، إذا توفرت هذه الظروف في تصميم النموذج فلن يكون الانطباع لدى من يستخدمه انطباعاً مناسباً.

كذلك لن يكون الانطباع سليماً إذا اتسمت عملية الطباعة بعدم الإتقان أو الوضوح في الحروف أو الكلمات، مما ينعكس أثره على القائمين بالأعمال الكتابية.

كذلك يعيب تصميم النموذج طغيان طباعة البيانات الثابتة على البيانات المتغيرة، وكذلك انتقال القارئ بين البيانات دون نظام أو تسلسل منطقي.

1 - 3 - 2 : يجب أن ييسر النموذج عملية قيد البيانات والمعلومات فيه.

يجب أن ييسر تصميم النموذج عملية قيد البيانات، ومن المعلوم أن البيانات تقيد في النموذج بإحدى صورتين أساسيتين وهما إما باليد أو بالآلة الكتابية، وفي كلتا الحالتين لا بد من توافر أمور معينة يمكن إجمالها في ما يلي :

1 - 3 - 2 - 1 : لا بد من إتاحة مساحة كافية لقيد البيانات :

إذا كانت البيانات سوف تشغل سطرًا أو عدة سطور، أو كانت ستطبع على الآلة الكتابية، فإنه يجب مراعاة الفراغات أو السطور المناسبة بحيث لا تزدحم البيانات في النموذج مما قد يدعوا إلى تحشيرها بين السطور أو في الهامش.

1 - 3 - 2 - 2 : لا بد من مراعاة التسلسل الصحيح للبيانات.

1 - 3 - 2 - 3 : لا بد أن يتضمن التصميم مكان مناسب للتعليمات التي يجب مراعاتها عند ملء النموذج وقيد البيانات فيه.

أما بالنسبة لتسلسل البيانات وترتيبها فسوف يكشف تحليل العملية الإدارية والمكتبية عن أنها تتبع تسلسلاً معيناً يجب أن تنعكس صورته على النموذج.

³¹ Knox - Frank M., "Design and Control of Business Forms", McGraw-Hill Book Co. Inc., New York, 1952, p.5.

كما يجب أن يتفق تسلسل النموذج مع تسلسل العمليات الذهنية التي يتم بها أداء العمل، وبالتالي تسلسل استخدام البيانات.

هذا ويمكن تقسيم النموذج إلى الأقسام الخمسة التالية بالترتيب :

القسم الأول : يفيد في التعرف على النموذج.

ويتضمن هذا القسم عنوان النموذج والرقم الدال عليه، ويجب أن يكون عنوان النموذج معبراً عن مضمونه أو استخدامه.

القسم الثاني : ويتضمن التعليمات اللازمة للقيود في النموذج وهناك نوعان من هذه التعليمات. نوع يشير إلى كيفية ملء النموذج، والنوع الآخر يشير إلى الجهات التي سوف تستخدم الأجزاء المختلفة للنموذج بعد ملئها.

القسم الثالث : ويعتبر مقدمة النموذج أو المدخل، ويشمل اسم الجهة التي أصدرت النموذج والجهة التي ستتولى القيد به.

القسم الرابع : وهو جسم النموذج أي الجزء الأساسي فيه. إذ يتضمن كافة البيانات الموضوعية التي من أجلها تم تصميم وتوزيع النموذج.

القسم الخامس : ويتضمن التوقيع أو التصديق.

أما من حيث أنسب الأمكنة للتعليمات المتعلقة بالقيود في النموذج والجهات التي ستشارك في ملئه وعدد صوره وغير ذلك، فيكون في أعلاه.

أما بالنسبة للدورة التي سيمر بها النموذج أي الجهات التي يوزع عليها، فيمكن أن يشار إليها في أعلا النموذج أو أسفله، وفقاً لما يسمح به التصميم.

1 - 3 - 3 : يجب أن يري النموذج أيسر الوسائل لاستخدام هذه البيانات :

وتجدر الإشارة في هذا المجال إلى أن البيانات التي يتضمنها النموذج نوعان هما :

البيانات الثابتة Static Data : وهي البيانات المطبوعة على النموذج والتي لا تختلف

من نموذج لآخر من نفس النوع.

البيانات المتغيرة Variable Data : وهي التي يتم كتابتها في النموذج وعادة ما تختلف

من نموذج لآخر.

هذا وتعتبر البيانات المتغيرة أهم من البيانات الثابتة وذلك لأن أولئك الذين يستخدمون

هذه النماذج قد اعتادوا على الكلمة المطبوعة لدرجة أنهم نادراً ما ينظرون إليها، أما الكلمة المكتوبة فهي التي تسترعى انتباههم عادة.

وهناك ثلاث عناصر مهمة تؤثر في كفاءة استخدام البيانات المتغيرة في النماذج، وهذه العناصر هي :

- سهولة الرؤيا والملاحظة Visibility.
- سهولة القراءة Readability
- إجهاد العين Eye Fatigue.

هذه العناصر الثلاث يجب أن تكون محل نظر واعتبار من يقوم بتصميم النماذج، نظراً لتأثيرها على تكلفة العمل المكتبي. بالإضافة إلى ذلك فهناك عوامل أخرى تؤثر في استخدام البيانات الواردة في النماذج، وتتلخص هذه العوامل في ما يلي :

1 - 3 - 3 : وضوح البيانات الثابتة بحيث تكون غنية عن التفسير. وسوف يؤدي ذلك إلى سرعة ملء النموذج ودقته.

1 - 3 - 2 : التنظيم الجيد والبسيط للمعلومات يساعد في ملء النموذج، ثم يسهل استخدامه فيما بعد مع مراعاة تسلسل الإجراءات.

1 - 3 - 3 : ترك مساحات كافية للكتابة، وفي نفس الوقت عدم الإسراف في الورق.

1 - 3 - 4 : علاقة النموذج بالنماذج الأخرى، وأثر ذلك على التصميم.

1 - 3 - 4 : يجب أن يساعد التصميم السليم على الحد من احتمالات الخطأ في قيد البيانات أو في عملية استخدامها.

هذا ونلاحظ أنه من العوامل المهمة التي تساعد على ذلك ما يلي :

1 - 4 - 1 : لابد أن تكون البيانات كاملة ومستوفاة مع تحاشي البيانات التي لا لزوم لها.

1 - 4 - 2 : الفصل أفقياً بوضوح بين البيانات المرتبطة ببعضها، أي عزل كل مجموعة متصلة ببعضها البعض عن المجموعات الأخرى.

1 - 4 - 3 : سهولة تتبع خطوط النموذج أفقياً دون الوقوع في الخطأ.

ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الضغط في الطباعة على كل خامس سطر مثلاً، بحيث يسهل على العين الانتقال عبر الصفحة.

1 - 4 - 4 : الربط الواضح بين الكلمة المطبوعة والكلمة المكتوبة، بمعنى أن يسهل التصميم لمن يملأ النموذج أو يستخدمه فيما بعد عملية الاستدلال المشار إليها.

1 - 3 - 5 : يجب أن يعمل التصميم المناسب على الاقتصاد في مصروفات الطباعة وتكلفة الورق مع المحافظة في نفس الوقت على كفاءة الأعمال الإدارية والكتابية.

نظراً لتكلفة الأعمال المكتبية الورقية، فإن الأمر يتطلب العناية بتصميم النماذج.

وللحد من تكاليف طباعة النماذج الرئيسية لابد من إتباع الآتي :

1 - 3 - 5 : ضم النماذج المختلفة التي تؤدي نفس الغرض إلى بعضها.
1 - 3 - 5 : 2 : في حالة استخدام عدد من الصور في النموذج الواحد، حيث يتم توزيع هذه الصور على الجهات المعنية، يستحسن التمييز بين هذه الصور باستخدام الألوان وكتابة التعليمات الخاصة بعملية التوزيع في مكان بارز على كافة النماذج والصور، بدلاً من كتابة تعليمات مستقلة على كل صورة من صور النموذج وفقاً للجهة التي ستوزع عليها مما يرفع من تكلفة الطباعة.

1 - 3 - 5 : 3 : اختيار الأحجام والأوزان المناسبة من ورق الطباعة.

1 - 4 : النماذج كجزء مكمل لتصميم النظم⁽³²⁾

هناك علاقة بين الأجزاء الدقيقة للنظام وعمليات الاتصالات، تستوجب استخدام نماذج غير منفصلة عن بعضها، بحيث يجب أن تكون النماذج مصممة ومتكاملة وخاصة في الجوهر. عندما ترد البيانات أو تصل، فإن القرار يجب أن يكون مصنوع حسب نقل وتسجيل تلك البيانات.

فالنماذج يمكن تصميمها كمدخلات لنظام معلومات دقيق، ومخرجات من نفس النظام، أو تدخل لسجلات وثيق في النظام، وللتأكيد فإن النماذج يجب أن ترتبط بالتصميم للعمليات ونظم المعلومات معاً، فالنماذج ونظم المعلومات كل منها يكمل الآخر.

1 - 5 : تنظيم إصدار النماذج

فالحاجة إلى إدارة النماذج لتكوين النماذج المتطورة أو الجيدة هي جزء من تصميم النظام، والمحافظة عليه، والمسئولية على هذا النشاط يجب تركيزها في شخص أو مجموعة أشخاص، يمكن تسميته أخصائي نماذج أو مراقب نماذج أو مدير السجلات أو مدير النظم. فهذه الوظيفة يمكن إنشاؤها ضمن تنظيم عمل المراقب أو إدارة الخدمات بالمنظمة أو قسم الإدارة، فبدون هذا التركيز فإن تصميم النماذج يتطلب جهد ووقت كبير، فمن كل مكان من المنظمة، وهذا يؤدي إلى كلفة باهظة وإلى إحداث إرباك في المنظمة.

2 - عملية تطوير النماذج⁽³³⁾ :

تتطلب هذه العملية حصر النماذج وتصنيفها، والربط بينها وبين استخداماتها وإجراءاتها وأخيراً تصميمها بعد وضوح هذه الأشياء للباحث.

³² التوبر في بشورلي ، مصدر سابق، ص 182.

³³ Knox - Frank M. , op.cit. , p.15.

2 - 1 : حصر النماذج

لا بد للمسئول عن عملية تطوير النماذج للقيام بمهمته بنجاح من أن يحصر كافة النماذج المستخدمة في المنظمة ووحداتها مع الحصول على عينات من كل منها. وسوف تفيد عملية الحصر في حد ذاتها في الكشف عن ازدواج النماذج والتداخل فيما بينها، وتعتبر عملية الحصر الخطوة الأولى في عملية التطوير.

2 - 2 : تصنيف النماذج

بعد أن تتم عملية الحصر، فإنه لا بد من تصنيف النماذج بإحدى الوسائل التالية :
2 - 2 - 1 : التصنيف على أساس الغرض الذي يخدمه النموذج، فهناك نماذج للمبيعات وهناك نماذج للشئون المالية وأخرى للعاملين وهكذا. ويمكن تقسيم كل غرض من هذه الأغراض إلى أغراض ثانوية أو فرعية، ويطلق على هذا النوع "التصنيف الوظيفي" Functional
2 - 2 - 2 : التصنيف على أساس الإدارة التي تستخدم النموذج.
2 - 2 - 3 : التصنيف على أساس عنوان النموذج Title، ويجب أن يعكس العنوان مضمون النموذج.

2 - 2 - 4 : التصنيف على أساس رقم النموذج.

هذا وقيل أن تبدأ عملية التطوير يجب التعرف على كل ما يتعلق بكيفية استخدام النموذج، ومن يقوم باستخدامه، ومصدر البيانات التي تدرج به، وكيفية الحصول عليها، ومدة الاحتفاظ بالنموذج، وتوزيع الصور واستخداماتها، ومدى التوافق بين النموذج وبين السياسات والإجراءات القائمة.

2 - 3 : الترابط بين النماذج وبين الإجراءات التي تستخدم فيها

للوصول إلى هذا الترابط، يمكن استخدام نوعين من الخرائط.
خريطة توزيع النموذج وخريطة الإجراءات التي يستخدم فيها النموذج. وتشير خريطة توزيع النموذج Forms Distribution Chart إلى تدفق أو توزيع كافة صور النماذج (في حالة استخدام النماذج متعددة الصور)، وكذلك استخداماتها إلى أن يتم حفظها نهائياً أو التخلص منها.

ولكن نظراً لأن هذه الخريطة لا تشير إلى التصرف الذي يتبع في كل خطوة من الخطوات، فلا بد من أن تصاحبها خريطة إجراءات النماذج Forms Procedure Chart. وتجمع هذه الخريطة بين المعلومات المتعلقة بتوزيع النماذج وبين المعلومات المتعلقة بالإجراءات.

ونشير هذه الخريطة إلى التصرف الذي يتبع في كافة الصور وليس مجرد الإشارة إلى التوزيع.

وبعد أن يستقر الرأي على الإجراءات التي تتبع في ملء النماذج واستخدامها، يجب تسجيل هذه الإجراءات كتابة، مما يساعد على التبسيط والتوحيد، كما يفيد في التدريب.

2 - 4 : المواصفات العملية للتصميم السليم للنماذج⁽³⁴⁾ :

توجد مجموعة من المواصفات العملية التي يجب أن تتوفر في النموذج لكي يحقق الغرض منه بكفاءة وفعالية، وفيما يلي أهم هذه المواصفات :

2 - 4 - 1 : يجب تصميم النموذج تبعاً لاحتياجات العمل أو الإجراءات التي يستخدم فيها. فإذا استخدمت الآلات الكاتبة في تحرير هذه النماذج وملء بياناتها، فلا داعي لوجود خطوط فيها، أما إذا تم القيد فيها كتابة باليد فيستحسن استخدام الخطوط والمربعات Boxes ليشير للقيد وسرعة الإجابة على التساؤلات الواردة في النموذج.

2 - 4 - 2 : يجب مراعاة توافق وتطابق تسلسل البيانات في النماذج قدر الإمكان مع تسلسل بيانات السجلات، في حالة نقل هذه البيانات من النماذج إلى السجلات.

كذلك في حالة استخدام عدد من الإدارات للنموذج، فإنه يجب تجميع كافة البيانات المتعلقة بكل إدارة مع بعضها البعض.

2 - 4 - 3 : يجب أن يشير النموذج إلى اسم المنظمة والوحدة الإدارية، وعنوان النموذج والرقم. وتعتبر جميعها من وسائل الاستدلال والتعرف على النموذج.

أما إذا استخدمت النماذج متعددة الصور Multiple Copies فيجب الإشارة إلى استخدام كل من هذه الصور، أي الإشارة إلى الجهة التي تستخدم النموذج. هذا ويمكن استخدام الألوان في حالة تعدد الصور للتمييز بينها ولتحيلولة دون الخطأ في توزيعها.

هذا ولا بد أن تحمل كل صورة البيانات السابق الإشارة إليها للاستدلال على النموذج، حيث سيتم فصل الصور عن الأصل في عملية التوزيع. فإذا كان النموذج طويلاً بحيث يزيد عن صفحة واحدة فلا بد من ترقيم الصفحات على الوجه التالي منعاً للخطأ واللبس.

2 - 4 - 4 : بالنسبة لتعليمات ملء واستخدام وتوزيع النموذج، فيجب طبع هذه التعليمات في مكان واضح وبارز من النموذج قدر الإمكان. ويمكن في حالة التعليمات الموجزة، أن تكون لصيقة بالبيانات المتصلة بها حتى لا يغفل عنها مستخدم النموذج. كذلك يجب أن تكون التعليمات واضحة ومحددة ووافية دون مغالاة.

³⁴ Hicks and Place , op.cit. , p.293.

2 - 4 - 5 : في حالة استخدام الآلة الكاتبة في تحرير النموذج فلا بد من أخذ الاعتبار للمساحات والمسافات والفراغات المتاحة Spacing بحيث يتفق التصميم مع حجم الحروف ومسافات الآلة الكاتبة رأسياً وأفقياً

ومن الأمور التي كثيراً ما يغفل عنها الأفراد مسألة الهوامش، إذ يجب ترك هوامش مناسبة إلى اليمين أو إلى اليسار للتثقيب أو التجليد بحيث لا يترتب على أيهما الإضرار بالبيانات الواردة في النموذج.

2 - 4 - 6 : يجب أن تكون الألوان وخاصة تلك التي تستخدم في العادة في حالة النماذج متعددة الصور، خفيفة بحيث لا تعوق قراءة البيانات المطبوعة أو المكتوبة، ويجب تجنب استخدام الألوان إلا في الحالات التي تقتضي ذلك لأنها عملية مكلفة.

2 - 4 - 7 : عند تحديد حجم النموذج يجب مراعاة أحجام الآلات الكاتبة التي ستستخدم في قيد النماذج، وكذلك أحجام الدواليب التي ستحفظ فيها تلك النماذج. ومن الأفضل توحيد أحجام النماذج قدر الإمكان بحيث يكون هناك حجمان أو ثلاثة منها على الأكثر، فذلك ييسر مناولة النماذج، كما ييسر شراء الآلات المكتبية.

2 - 4 - 8 : أما بالنسبة لورق طباعة النماذج، فذلك يتوقف على مدى ونوع استخدام النماذج. فإذا كان أمثال تداول النموذج بين العديد من الأطراف كبيراً فيفضل في هذه الحالة استخدام أفضل أنواع الورق، لأن ذلك يضمن المحافظة على النموذج أطول فترة ممكنة طوال فترة استخدامه.

2 - 5 : تخزين النماذج وتوزيعها

إذا كان عدد لنماذج محدوداً، فإنه يمكن في هذه الحالة تسليم كمياتها مباشرة إلى الإدارات التي تقوم باستخدامها. ولكن في معظم الأحيان تكون الكميات من الضخامة بحيث تتطلب تدبير مكان مستقل لتخزينها بصورة تجعل الحصول عليها وقت الحاجة ميسوراً وتضمن الرقابة عليها.

2 - 6 : الاستغناء عن النماذج والتخلص منها Disposal of Forms :

عادة ما تحتفظ المنظمات بالنماذج المستعملة لفترة طويلة بعد استنفاد الغرض الأساسي منها، إما تنفيذاً لما تقضي به القوانين أو باعتبارها بمثابة سجل للأحداث وإما لأن أحداً لم يكتثر بالتخلص منها.

ومهما كان الأمر، فلا بد من ألا يترك هذا الأمر إلى الصدفة أو اختيار شخص غير مؤهل لذلك، بل لابد عند تصميم النموذج وكجزء من عملية الرقابة على استخدامه، من وضع جدول زمني معين يحكم هذه العملية وفقاً للقوانين واللوائح النافذة. فإذا غفلت الإدارة عن

ذلك فسوف يترتب على ذلك تكديس النماذج وازدحام المخازن بها مما يترتب عليه شغل حيز مكاني كبير كان يمكن الاستفادة به بصورة أفضل في استخدام آخر.

2 - 7 : الرقابة على النماذج واستخدامها⁽³⁵⁾ Control Over Office Forms :

يشير Frank M. Knox، إلى أهمية عملية الرقابة على النماذج واستخداماتها. كما أشار إلى العناصر الأساسية المتعلقة بهذه المشكلة وأهمها التالي :

- تحديد مضمون النموذج ومحتوياته.
- تصميم النموذج.
- مواصفات إخراج النموذج.
- شراء النموذج.
- إنتاج النموذج.
- تخزين وتوزيع النموذج.
- استخدام النموذج.
- الاستغناء عن النموذج والتخلص منه.

قد تعيد المنظمة النظر في بعض النماذج من خلال دراسات فرق العمل وإجراءاته، أو عند نفاذ النماذج والتفكير في إعادة طبعها من جديد، ولكن هناك الكثير من التساؤلات التي لا بد من الإجابة عليها التي لا بد من الإجابة عليها والتي تعتبر جزءاً من عملية الرقابة.

إن عملية الرقابة على النماذج هي جزء أساسي من سياسات المنظمة، وهي عملية استشارية تنسيقية معانة للإدارة ولا بد من تحديد العلاقة بينها وبين التنظيم التنفيذي في خط السلطة مع فهم تكلفة تلك العلاقة.

أهمية الرقابة على النماذج :-

نظراً لأن النماذج تتعلق بعمل أكثر من إدارة من إدارات المنظمة، لذلك كان لا بد من إقامة وحدة، على مستوى هذه المنظمة للرقابة على النماذج.

فالتغيير في نموذج تستخدمه إدارة معينة لاشك وأنه سيؤثر على عمل تقوم به إدارة أخرى، فإذا تم هذا التغيير داخل الإدارة الأولى دون علم الآخرين أو تعاونهم معها فسوف يؤدي ذلك إلى تعثر العمل.

أضف إلى ذلك المتطلبات الفنية لعملية النماذج وما يقتضيه ذلك من تدريب للعاملين هذا وتتلخص مهمة الرقابة على النماذج فيما يلي :

- التنسيق بين النماذج وما يؤدي إليه ذلك من الحد من الأعمال الورقية.

³⁵ Knox - Frank M., op.cit., p.20-25.

■ خدمة كافة الإدارات في عملية تصميم النماذج على أسس علمية سليمة.
ونظراً لطبيعة هذه العملية فمن الأفضل أن تخصص لها شعبة متخصصة تلحق
بوحدة التنظيم والإدارة بالمنظمة.

ومن الممكن أن يكون لهذه الشعبة ممثلين في الإدارات المختلفة الأخرى من بين العاملين
فيها يكون كل منهم مسئولاً عن الرقابة على النماذج والأعمال الورقية، بشرط أن يكون على
دراية وإدراك تام بمشاكل تداول الأوراق داخل الإدارة.

وعندما تعترض أي إدارة استخدام نموذج أو تعديله أو إعادة طبعه، فلا بد لها من موافقة
الممثل المسئول بها كتابة على ما تعترض القيام به. وسوف يؤدي هذا الترتيب إلى قيام علاقات
وطيدة في اتجاهين بين شعبة الرقابة على النماذج وبين الإدارات كافة، وعلى الشعبة المذكورة
الاتصال بالمخزن وتزويده بالمعلومات اللازمة عن استخدام النماذج واستهلاكها حتى ييسر
للقائمين على المخزن اتخاذ اللازم نحو طلب النماذج قبل نفادها.

2 - 8 : تقييم برنامج الرقابة على النماذج⁽³⁶⁾ :-

من بداية تنفيذ هذا البرنامج، يجب وضع خطة لتقييم نتائج هذا البرنامج. ومن الأهمية
التأكد من الفوائد المحتمل تحقيقها، وكذلك وضع إجراءات لتقدير وتسجيل النتائج والتبليغ
عنها. ومن بين النتائج التي يركز عليها تقييم البرنامج من خلال عمليات القياس والتبليغ،
النتائج التالية :

2 - 8 - 1 : تحسين الإجراءات، والذي من شأنه تقليل معوقات العمل وتقليل الوقت الذي
يستغرقه مسار العمل، وكذلك الحد من الخسائر والتلف.

2 - 8 - 2 : تحسين طرق كتابة النماذج والتي من شأنها توفير وقت الكتابة أو الطبع، وكذلك
وقت العمليات الكتابية والجدولة والحفظ والبحث.

2 - 8 - 3 : تحسين التصميم، والذي يعني توفير في تكاليف الورق المستخدم وكذلك تكلفة
الطباعة والتخزين والتوزيع.

³⁶ زكي محمود هاشم ، مصدر سابق، ص 421

الختام :

في المبحث الأول من هذا الفصل تم استعراض لمفهوم الإجراءات وطرق العمل، حيث وضعنا بأن الإجراءات هي عبارة عن مجموعة من الخطوات أو المراحل التي تمر بها معاملة معينة، من أجل تقديم خدمة أو تحقيق غرض محدد، وبينما بأن الإجراءات ما هي إلا وسائل وليست غايات بحد ذاتها، إلى جانب التطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بالإجراءات، هذا وقد تم شرح موسع لموضوع دراسة العمل في هذا المبحث، وقلنا أن تعبير دراسة العمل يطلق على تلك الوسائل التي تستخدم في دراسة وبحث أساليب العمل إلى جانب التطرق لموضوع قياس العمل. هذا وفي الجزء الثاني من هذا البحث خصص لموضوع تبسيط الإجراءات والتي هي عبارة عن إزالة مظاهر الخلل والتعقيد فيها، وتم في هذا الجانب تم توضيح لأهم الأدوات والأساليب المتعلقة بتبسيط الإجراءات إلى جانب شرح موجز لخرائط سير الإجراءات.

أما المبحث الثاني من هذا الفصل فقد خصص لموضوع تحليل النماذج وتصميمها وتطويرها. وذلك لأهميتها في تبسيط الإجراءات وطرق العمل، حيث أن الإجراءات عادة ما يرافقها أشكال عديدة من النماذج التي يجب تعبئتها من قبل الأشخاص المعنيين، ومن ثم تعريفها بأنها عبارة عن مجموعة من المعلومات المبوبة والتي تخدم غرض معين، هذا وبينما في هذا المبحث بأن تصميم النماذج يؤثر كثيراً على كفاءة العمل بالمنظمة، فالمدير الناجح هو الذي يكون ملحاً بأهمية دور مظهر إدارة وإعداد النماذج اللازمة.

فإعداد النماذج وتصميمها وإدارتها يتطلب فهم كل من أهداف النماذج وأهميتها للمنظمة ولتبسيط الإجراءات.

كذلك وضع برنامج لإدارة وتصميم النماذج وتحليلها والاحتفاظ بها. وفي نهاية هذا المبحث تم التطرق إلى موضوع الرقابة على النماذج وتخزينها وإدارتها.

المراجع :

- 1- العواملة نائل عبد الحافظ، " تطوير المنظمات , الهياكل والأساليب "، عمان، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، 1992.
- 2- العواملة نائل عبد الحافظ، " تطوير المنظمات - المفاهيم والهياكل والأساليب "، ط2، عمان، مؤسسة الوراق، 1995.
- 3- الهيمالي عبد الله عامر، " أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته "، جامعة قاريونس، بنغازي، 1994.
- 4- ياغي محمد عبد الفتاح، " التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق "، الرياض، جامعة الملك سعود، 1986.
- 5- علافي عبد الله، " الإدارة العامة ، دراسة تحليلية للوظائف الإدارية "، ط3، جدة، نهضة، 1985.
- 6- علي حمدي فؤاد، " التنظيم والإدارة الحديثة ، الأصول العلمية والعملية "، بيروت، دار النهضة العربية، 1981.
- 7- عليان ربحي مصطفى، " إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم "، ط1، عمان، دار صفاء للطباعة، 2002.
- 8- عصفور محمد شاكر، " أصول التنظيم والأساليب "، ط1، عمان، الأردن، 1973.
- 9- العبيدي قيس محمد، " التنظيم ، المفهوم والنظريات والمبادئ "، طرابلس، الجامعة المفتوحة، 1997.
- 10- قنصوة محمد يسرى، " التنظيم الإداري وتحليل النظم "، القاهرة، دار النهضة العربية، 1972.
- 11- الفيلوثي، خميس مصباح - تبسيط الإجراءات وأثره في مستوى أداء المنظمة- رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا ، طرابلس، 2001.
- 12- عمار، فرج علي، «معوقات إجراءات العمل في جهاز الخدمات الإدارية» رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2003.

المراجع الأجنبية :

1. Fred Luthans, "Organizational behavior United states of America", R.R. donnelley & Sons Company, 1995.
2. Graige. R.L & Bitted, "Training and Development hand book", New York, McGraw hill Company Inc.1978.
3. Laurie J.Mullins, "management and Organizational behavior", London, pitman publishing th 1993.
4. Laird W. Mealica & Cary P. Latham, "Skills for Managerial Success", America. R.R. Donnelley & Sons Company, 1996.
5. Lester. T. Shapiro, "Training effectiveness hand book : America", Mc Grew - Hill Inc , 1995.
6. Leurie J. Mullins, "Management and Organization Behavior UK". Pitman publishing, 1996.