**كلية المجتمع بالرياض**



**قسم العلوم الإدارية**

**أصول التنظيم والأساليب**

**الفصل الثالث**

**الإجراءات**

**الأستاذ**

**مراد جميل العبادي**

**1434 هـ /1435 هـ**

الإجراءات

**الإجراءات:** التحديد المسبق لتسلسل خطوات العمل والموظفين المشتركين في إنجازه وعمل كل منهم.

**أنواع الإجراءات:**

الإجراءات تختلف من عمل إلى آخر فهناك إجراءات خاصة (بالموظفين / بالمنظمة / إجراءات مكتوبة )

الإجراءات المكتوبة / لابد أن تكون مفصله في دليل الإجراءات.

الإجراءات الغير مكتوبة / ضرورية وتعتبر هامة ولابد من دراستها من قبل المحلل.

**عند إنشاء منظمة أو قسم :**

* تنشأ المنظمة بقانون يحدد أهدافها فقط وليس الإجراءات الخاصة بها.
* الإدارة الوسطى + المشرفين يقومون بتحديد الإجراءات ونقلها للمنفذين.

**المفروض : دراسة وضع المنظمة + هيكلها + واجبات ومسئوليات الموظفين وبعدها تحدد الإجراءات.**

**أهداف الإجراءات وفوائدها :**

* الإسراع في إنجاز المعاملات: وذلك لمعرفة الخطوات التي يجب أن تمر بها المعاملة.
* تحسين الخدمات المقدمة للجمهور: تعتمد على سرعة إنجاز المعاملات.
* توحيد الأداء الأعمال الكتابية في المكاتب: جمع الأعمال المتشابهة
* تخفيض النفقات: من خلال استخدام النماذج موحدة للأعمال المتشابهة.
* تقلل المجهود الفكري للموظفين: وذلك من خلال إجراءات محددة ومتسلسلة.
* تجنب الفوضى في أداء الأعمال: من خلال النمطية للأعمال المتشابهة.
* إحكام الرقابة على التنفيذ: وذلك بمقارنة الموجود بما ينفذ.
* رفع الروح المعنوية للموظفين: عند معرفتها وفهمها + تبسيطها وتخفيفها.

**عيوب الإجراءات:**

* قديمة + معقدة + مطولة = تأخير إنجاز الأعمال.
* الإجراءات الطويلة والمعقدة يطلق عليها بالإجراءات الروتينية.

**الروتين :** يعني سلسلة الخطوات التي تمر فيها المعاملة عند القيام بالعمل ما بنفس الترتيب وبنفس الطريقة في كل مرة تتكرر فيها المعاملة.

**المساوئ للروتين :**

* تأخير الأعمال.
* عدم الفهم واستخدام العقل يؤدي إلى الخطأ في الاستخدام المتكرر عند تطبيق الإجراءات.
* الرشوة.

**تبسيط الإجراءات**

لابد من دراسة الإجراءات وتحليلها والعمل على تسهيلها بالإضافة إلى اختصارها في الوقت والجهد والنفقة.

**أعراض تعقيد الإجراءات:**

* كثرة المراحل التي تمر بها المعاملة بسبب المراقبة الشديدة.
* كثرة المراحل التي يطلب الرجوع فيها للسجلات.
* اللف والدوران : مرور المعاملة على القسم أو الموظف أكثر من مرة:
* عدم وضع المكاتب بترتيب يناسب الخطوات.
* عدم تجميع الأعمال المتشابهة في مكان واحد أو لدى موظف واحد.
* كثرة تنقل الموظفين بين الإدارات.
* كثرة عمليات الرقابة والتدقيق: تقيد المعاملة أكثر من مرة عندما تنتقل من مكتب إلى أخر خوفاً من ضياعها، وتحمل الموظف مسؤولية فقدانها مما يؤدي إلى كثرة الإجراءات وطول الوقت إنهاء المعاملة.

**برنامج تبسيط الإجراءات**

قبل وضع البرنامج لابد من الآتي :

* موافقة الإدارة العليا وذلك بتقديم طلب للتنفيذ من المنفذين.
* إيضاح المشاكل الموجودة سواء ( كثرة أخطاء / تأخير معاملات / شكاوي ) لإقناع الإدارة.

**من يقوم بالاقتراح لتبسيط الإجراءات:**

* المدير الإداري أو رئيس المنظمة.
* وحدة التنظيم والأساليب أو المحلل الإداري.
* في كلا الحالتين المفروض تحديد الوسيلة التي ستستخدمها الإدارة للدراسة وهي كالتالي :
* إنشاء وحدة التنظيم والأساليب.
* الاستعانة بخبير من الخارج.
* الاستفادة من المدراء القدامى في القسم.

**كيف تبسط الإجراءات:**

* أولاً: اختيار الإجراء المطلوب دراستها: بإجراء دراسة شاملة لجميع الإجراءات + دراسة محددة لإجراءات معينة ثم اختيار المعقد منها
* ثانياً: جمع المعلومات:

**مصادر جمع المعلومات:**

* لوائح وصف الوظائف + واجبات ومسئوليات الموظفين
* خرائط الإجراءات + توزيع الأعمال + تصميم المكتب
* النماذج
* التقارير عن الإجراءات
* الموظفين التنفيذيين + الرؤساء بواسطة ( المقابلات )
* دليل الإجراءات

- لابد من رسم المعلومات في خرائط ( سير العمل + سير الإجراءات + توزيع الأعمال )

* دليل الإجراءات / لابد من جمع الإجراءات ----- دراستها ----- تحليلها ويستعين المحلل بالأسئلة الموضوعية من الخبراء.
* ثالثاً: تحليل وتقييم المعلومات: بعد التأكد من توافر كافة المعلومات يقوم المحلل بدراستها وتحليلها، ويستعين بأسئلة خبراء التنظيم للاستفسار عن كل خطوة من الخطوات التي تمر فيها الإجراءات.

الأسئلة الخاصة بالإجراء :

* ما هو الإجراء
* خطواتها
* من ينفذها
* متى تنفذ
* أين تنفذ
* كيف تنفذ

للإجابة على الأسئلة الماضي نقوم بالتالي :

* توضيح الإجراءات الهامة + الغير ضرورية.
* توضيح الأخطاء في التنفيذ.
* تسهيل عملية التحسين.

رابعاً: وضع المقترحات والتوصيات لأجل تحسين الإجراءات: وتتم بواسطة ( حذف، ضم، إعادة ترتيب، خطوات أسهل لإجراءات العمل).

مقترحات حول الأمور المساعدة:

* إستخدام الآلات الجديدة.
* إعادة توزيع الاعمال.
* إعادة تصميم وتنظيم الملفات.
* إعادة ترتيب المكاتب.

حيث توضع هذه المقترحات في تقرير رسمي يتضمن الملاحظات والمقترحات ولابد من مشاركة الرؤساء والمسئولين في هذه المقترحات.

لابد من الآتي:

* إعطاء معلومات جديدة ومفيدة.
* تعديل مقترحات ستواجه الفشل أو المقاومه.
* ضمان تعاونهم عند التنفيذ.
* خامساً( التنفيذ ):

لابد من تطبيق المقترحات الجديدة بشكل تجريبي وعلى نطاق ضيق للتأكد من سلامتها واكتشاف الأخطاء قبل التنفيذ الفعلي لها. وعند نجاحها تعمم على جميع الأقسام وتطبق بشكل رسمي.

* سادساً ( المتابعة ) :

لابد من متابعة التنفيذ ( كل ثلاث أشهر مثلا ) وذلك للتالي :

* التأكد من تنفيذ الموظفين للإجراءات.
* التأكد من عدم تسرب خطوات جديدة أو حذف.
* لتقديم مشورة أو نصح لتعديل أي خطأ.

**دليل الإجراءات**

كتيب صغير يتضمن وصف لخطوات ومراحل الإجراءات الموجودة في المنظمة ويبين النماذج المستخدمة وكيفية تعبئتها.

الفوائد:

* توضح الخطوات
* توضح النماذج
* مرجع لـــ ( الموظفين + المدراء )
* تعريف الجمهور بالخطوات + النماذج المستخدمة + الوثائق المطلوب لإحضارها
* تعريف الجمهور بالإدارات المطلوب الذهاب إليها
* تعديل أو وضع إجراءات جديدة ---- لابد من تعديل دليل الإجراءات بناء عليها

**مبادئ الإجراءات:**

* وجود هدف لكل خطوة ------ ضرورية تساعد على سرعة انجاز الأعمال.
* ترتيب الخطوات بحيث كل خطوة توضح وتساعد في إنهاء الخطوة التالية.
* مساواة الوقت لكل خطوة مع الخطوات الأخرى ------ حتى لا تتراكم الأعمال عند خطوة معينة.
* عدم الازدواجية ------ عدم تسجيل صاحب المعاملة على أكثر من نموذج أو سجل.
* التخفيض من الإعمال الكتابية ------ يؤدي إلى الإسراع بسبب استخدام النماذج
* تقليل الحالات الاستثنائية وذلك بتخصيص إجراءات خاصة ومحددة لمعالجتها أو جمع الحالات المستثناه على حدي وتوجه على موظف معين لأدائها.
* التقليل من أعمال المراجعة والتدقيق الغير ضرورية فهي قد تكون أكثر كلفة + وقت + جهد من نتيجة الخطأ المرتكب.
* عند إجراء الدراسة التحليلية على إجراء تؤخذ المعلومات وتسجل بعد الانتهاء من الإجراءات كلها حتى لا يعيق الانجاز.

**أساليب سير العمل في المكاتب**

يمكن أن يستعمل أكثر من أسلوب داخل المكاتب وذلك تبعاً لطبيعة العمل + السرعة المطلوبة في انجازه

الأساليب هي ( المتوازي / المتسلسل لسير العمل / الوقت الواحد " الآن الواحد " )

(( الأسلوب المتوازي لسير العمل )):

* يقوم الموظف الواحد بإنهاء المعاملة من البداية إلى النهاية دون اشترك أحد معه.
* إذا كانت الأعمال كثيرة توزع على أكثر من موظف كل موظف يقوم بالإجراءات كلها.
* مثال / موظفي البنك أو الكمبيوتر.

المميزات :

* الشعور بالأهمية بالنسبة للموظف.
* السرعة + عدم الانتظار لجمهور المنتفعين.

الانتقادات :

* عدم الاهتمام بعنصر التخصص.
* في حالة غياب الموظف يتعطل العمل.
* في حالة غياب الموظف يتعطل العمل.

(( الأسلوب المتسلسل لسير الأعمال ))

تسير المعاملة بأن يقوم كل موظف بإجراء عمل معين على المعاملة حتى تنتهي.

المميزات:

التخصص / فكل موظف يؤدي العمل الخاص بمجال تخصصه.

الانتقادات:

إمكانية تأخير المعاملة عند الانتظار عند احد الموظفين أو في فترة الانتقال من موظف لآخر إذا كان هناك مراحل مختلفة لإنهائها

(( أسلوب الآن الواحد ))

القيام بأكثر من خطوتين على نفس المعاملة في نفس الوقت لوجود شخصين أو اكثر توزع نسخ المعاملة على الموظفين ولابد هنا من تساوي الوقت لإنجاز العمل على كل نسخة.

المميزات:

* السرعة + الاحتفاظ بعنصر التخصص.
* الطريقة لا تستخدم على مجال واسع في الإدارات الحكومية.

(( التحكم في التغيرات في كمية العمل في المكاتب )):

في بعض الأحيان يكون الموظف في وقت بلا عمل وفي بعض الحيان تزداد كمية العمل فيشعر الموظفين بالإرهاق + ضغط على الموظف ولا يجد الوقت الكافي لإنهاء المعاملات.

التغيرات يمكن تقسيمها إلى:

* تغييرات منتظمة: معروفة من قبل المنظمة ( موسم الحج + نهاية الشهر + نهاية السنة المالية ).
* تغيرات غير منتظمة: تزيد أو تقل دون توقع وهي من أصعب الأمور التي تواجه المسئولين فلا بد من التخطيط لها + التحكم فيها بقدر الإمكان ).

وسائل التحكم في التغيرات في كمية العمل:

* تعتمد على المتغيرات + وجهه نظر الرئيس الإداري فقد يفضل وسيلة على أخرى.
* العمل وقت إضافي.
* الاستعانة بموظفين غير متفرغين.
* الاستعانة بأحد المكاتب للخدمات الخاصة للقيام بالأعمال.
* تجميع أقسام الخدمات في المنظمة ومركزيتها حتى يقوموا بتقديم العون لكافة الإدارات.
* توزيع العمل على فترات متساوية.
* تأجيل الأعمال الروتينية وتخصيص وقتها للعمال الأكثر أهمية عند التراكم.
* التخطيط والتحضير للعمل بإحضار كل متطلباته قبل التراكم.
* وجود عدد من الموظفين الاحتياطيين ويتدربوا على جميع أعمال الوحدات ويستعان بهم عند الحاجة.