

المفاهيم الادارية الحديثة في
تطوير نظم العمل

مقدمة :-

زاد اهتمام الدولة في الفترة الأخيرة بتحسين أداء المنظمات الحكومية وزيادة جودة الخدمات المقدمة للجمهور وذلك من خلال تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة هذه المنظمات للتغلب على المشكلات التي يعاني منها الجهاز الإداري بالدولة .

وتعتبر مشكلة تعقد الإجراءات التي يتم من خلالها أداء الأعمال الحكومية من أقدم المشكلات التي يعاني منها الجهاز الحكومي نظرا للبيروقراطية والمركزية الشديدة في أداء الأعمال .

وتعتبر عملية تبسيط الإجراءات من أقدم الدراسات التي تناولت تحليل الخطوات التي يتم من خلالها أداء العمل لاستبعاد الخطوات غير الضرورية للوصول الى أفضل طرق الأداء وأقلها في الوقت والجهد والتكلفة .

تعريف الإجراءات :-

تعرف الإجراءات بأنها الأعمال التكرارية التفصيلية المحددة مسبقا والتي تتسم بتتابع و اتساق في العملية الإدارية حتى يتم إنجازها .
كما تعرف بأنها :-

' عبارة عن سلسلة من المهام المرتبطة ببعضها والمرتبة وفقا لتتابع حدوثها والتي تمثل في مجموعها الأسلوب المحدد لأداء العمل '
وهي عبارة عن الخطوات المتتابعة لأداء العمل .
وهناك تعريف مبسط للإجراءات بأنها وصف الخطوات اللازمة لإنجاز جزئيات العمل

على سبيل المثال :

- الإجراءات التي يتم أتباعها عند التقدم بطلب الحصول على تليفون .
- إجراءات صرف شيك من البنك / سحب/ إيداع .
- الإجراءات التي يتم أتباعها لتوصيل الكهرباء / المياه للمنازل .
- إجراءات استخراج رخصة مبانى .
- استخراج رخصة قيادة .

وتنظم إجراءات العمل بداية من تلقى الطلبات وأخذ الموافقات و التوقيعات والمراجعة والتنفيذ حتى الحصول على الموافقة النهائية ، وفي بعض الأحيان يتم تحديد الإجراءات بموجب قوانين ولوائح تنظم الخطوات التي تم من خلالها أداء الأعمال .

أهمية الإجراءات :

أولا بالنسبة للمنظمة :-

تقوم المنظمة بأداء أعمالها وتحقيق أهدافها من خلال مجموعه من الإجراءات تحدد أفضل طريقة لأداء العمل .

والإجراءات هي الخطوة الأولى في تنفيذ الأعمال وتأتى بعد الخطوات التالية :-

- تحديد الهدف
- وضع السياسات
- وضع القواعد
- تحديد الإجراءات

وقد تكون هذه الإجراءات :

- مالية مثل : تحصيل الرسوم / صرف المرتبات .
- قانونية مثل : إجراءات التعيين / الترقية .
- رقابية مثل : المراجعة / الحسابات الختامية .

ثانيا بالنسبة للجمهور :-

يحصل الجمهور على الخدمات التي يحتاجها من خلال سلسلة من الإجراءات وكلما كانت هذه الإجراءات سهلة وواضحة ويتم إنجازها بأسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة كلما زاد ذلك من رضا الجمهور عن هذه الخدمات حيث تعتبر الإجراءات

أحد العوامل المؤثرة في جودة الخدمات الحكومية وهو ما يوضحه الشكل التالي :-



مثلث العوامل الرئيسية المؤثرة في جودة الخدمات الحكومية

ما هو تبسيط الإجراءات

تبسيط الإجراءات هو عبارة عن سلسلة الخطوات التي يتم إتباعها للوصول الى أفضل الطرق لأداء العمل .

بحيث تكون :-

- أسهل الطرق وأدقها .
- أقلها في الوقت والجهد .
- اقتصادية من حيث التكلفة .
- وتعتمد عملية تبسيط الإجراءات على النظرة التحليلية لخطوات أداء العمل وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :-

- ماذا نفعل ؟

- لماذا يؤدي هذا الأجراء ؟

- كيف يؤدي الأجراء ؟

- متى يتم عمله ؟

- أين نفعله؟

- من الذي يؤديه ؟

تأخذ أشكال تبسيط الإجراءات أحد الأشكال الآتية :-

الدمج :-

ويقصد بذلك دمج الإجراءات المرتبطة ببعضها والمتجانسة معا لتجنب التكرار والازدواج في أداء العمل .

إعادة الترتيب :-

ويقصد بذلك تعديل الترتيب الذي يتم من خلاله أداء العمل بعد التأكد من ضرورة هذه الإجراءات وذلك لتحقيق الانسياب في أداء العمل وتجنب الاختناقات .

الحذف :-

ويأتى ذلك بعد تحليل العمل والتأكد من أن هذه الإجراءات ليست ضرورية ويمكن الاستغناء عنها .

دواعى تبسيط الإجراءات

- طول بعض الإجراءات ويرجع ذلك الى المركزية فى أداء الأعمال وعدم تفويض السلطة وعدم مراعاة التوزيع الجغرافى فىكون هناك مسافات طويلة بين الأماكن وبعضها ذات الارتباط المباشر بتأدية الخدمة .

- ازدواج بعض الإجراءات / تعدد السجلات و النماذج / المراجعة المتكررة فى كل مرحلة ، وقد يرجع ذلك الى التداخل فى الاختصاصات بمعنى أن الأجراء يتم فى إدارتين كل منها لها رئيسها المباشر .

- كثرة مرات الانتظار فى كل مرحلة من مراحل العمل مما يضيع الوقت وقد يرجع ذلك الى عدم توزيع قوة العمل بالشكل الملائم وفقاً لمعدلات الأداء والمقررات الوظيفية لكل خطوة من الخطوات التى يتم من خلالها إنجاز إجراءات العمل .

- وجود كثير من الإجراءات غير المجدية مثل : (كثرة الأوراق دون داع ووجود نماذج لاجابة لها) .

- عدم فهم الإجراءات وعدم وضوحها للعاملين والمتعاملين مع الجهة و بالتالى يتم تنفيذ الأعمال تبعاً للتقدير الشخصى للعاملين .

- عودة الأجراء الى نفس نقطة البداية أى أنه يعود الى نفس الجهة الصادر منها لتتم عملية إنهاء تلك الإجراءات مما يؤدى الى تكديس العمل وزيادة الوقت والجهد المبذول فى إتمام هذا الأجراء .

- ارتفاع تكاليف الإجراءات بشكل غير مبرر مثل تعدد النماذج المستخدمة وتعدد الدمغات والضرائب على كل صفحة من صفحات النموذج .

- كثرة شكاوى العاملين والمتعاملين من عدم فهم الإجراءات وعدم وضوح النماذج المستخدمة وتعددتها .

خطوات تبسيط الإجراءات

تمر عملية تبسيط الإجراءات بخمس خطوات رئيسية هي :-

- ١- اختيار الأعمال التي يجب تبسيط إجراءاتها .
- ٢- تسجيل الوضع الحالي ميدانيا .
- ٣- تحليل وتقييم الوضع الحالي .
- ٤- اقتراح الخطة المناسبة لتبسيط الإجراءات .
- ٥- متابعة نتائج الخطة وتطويرها .

أولا :- اختيار الأعمال التي يجب تبسيط إجراءاتها .

وذلك من خلال دراسة الإجراءات المتبعة للتعرف على الإجراءات التي تحتاج الى تبسيط في ضوء المؤشرات السابق الإشارة إليها على سبيل المثال تم اختيار الأعمال التي يوجد بها اختناقات أو تتعدد فيها شكاوى الجمهور

ثانيا : تسجيل الوضع الحالي ميدانيا :-

ويتم ذلك من خلال الدراسة الميدانية في الواقع الفعلي لتسجل الوضع الفعلي وفقا لظروف العمل ويستخدم لذلك ثلاث قوائم رئيسية هي :-

- ١- قائمة الواجبات : هي قائمة يحررها الموظف القائم بالعمل بنفسه وبعد تحريرها يقوم رئيسه المباشر باعتمادها وتحتوى على الواجبات التي يقوم بها تفصيلا وبدون في هذه القائمة الزمن الذي يستغرقه في أداء كل منهم .
- ٢- قائمة الأنشطة : تعتبر قائمة الأنشطة تجميع لقوائم الواجبات التي تمثل واجبات العاملين في الوحدة الإدارية (قسم/ادارة) ويقوم الرئيس المباشر بأعدادها وتعطى قائمة الأنشطة صورة إجمالية عن إنجازات الوحدة الإدارية والوقت الذي تستغرقه هذه الإنجازات .
- ٣- خريطة سير العمل : تعد النموذج الرئيسي في مرحلة تسجيل الوضع الحالي ميدانيا كما إنها مفيدة في تحليل الوضع الحالي و الوصول الى المقترحات اللازمة لتبسيط الأعمال وتحتوى على الرموز التالية :-

عملية



انتقال



مراجعه / تفنّيش / متابعة



انتظار / تعطيل / توقف

D

حفظ / انتهاء



قائمة الواجبات

اسم الموظف : الإدارة :
الوظيفة : الرئيس المباشر :
الدرجة : التاريخ :

م	بيان الواجبات	وحدات العمل	الزمن	
			دقيقة	ساعة

اعتماد الرئيس المباشر : ملاحظات :

قائمة الأنشطة

الإدارة (قسم) :

الرئيس المباشر :

التاريخ :

التوقيع :

الزمن		وحدات العمل	بيان الواجبات	م
ساعة	دقيقة			

ملاحظات :

اعتماد :

خريطة سير العمل

ادارة / قسم :

اسم الجهة :

خريطة سير العمل (الحالي / المقترح)

عملية

ملاحظات	المسافة	الوقت	▽	D	→	□	○	وصف موجز للخطوات	مسلسل	القسم العمل

خريطة سير العمل

ملاحظات	الفرق			الوضع المقترح			الوضع الحالي			الخطوات
	مسافه	وقت	عدد	مسافه	وقت	عدد	مسا فه	وقت	عدد	
										 إجراء  انتقال  مراجعة D تعطيل  حفظ/ تخزين

ثالثا :- تحليل العمل الحالي

يتم تحليل العمل الحالي من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :-

الإجراءات

← ماذا ؟
المتبعة حاليا .

الهدف من هذا

← لماذا ؟
الأجراء
(ضرورى)

كيف يتم أداء

← كيف ؟
العمل .
(تصوير)

(ملء نموذج /

مكان أداء

← أين ؟
العمل .
(اختلافات)

(هل توجد

الموظف الذى

← من ؟
يؤدى العمل
(يوجد بديل)

(هل

ماهو أفضل

← متى ؟
وقت لاداء
وأفضل ترتيب

الأجراء

رقابة على النماذج وتبسيط الإجراءات

النموذج هو عبارة عن مستند يتم استيفاء بياناته لتسهيل أداء الأعمال ويتضمن البيانات الأساسية الضرورية ويتم ملؤه بواسطة المتعاملين مع المنظمة .
على سبيل المثال طلب الحصول على وظيفة / الحصول على تليفون / استخراج رخصة قيادة وتساعد النماذج المنظمة في ترميط الأداء كما تساعد الجمهور في فهم خطوات أداء العمل دون مشقة .

وتلجأ المنظمات الى النماذج بدلا من الأوراق العادية لعدة أسباب منها :-

- ١- توفير وقت كتابة البيانات وضمان تماثلها .
- ٢- حصر البيانات المطلوبة في كل حالة .
- ٣- إمكان نسخ النموذج اكثر من نسخة باستخدام الكربون .
- ٤- تمييز كل عملية أو إجراء معين من خلال شكل النموذج أو لونه .
- ٥- استخدام بعض الوسائل التكنولوجية في تشغيل النموذج على بعض الآلات .
- ٦- إرشاد المتعامل عن كيفية تدوين بيانات النموذج و غالبا تكتب هذه الإرشادات بلون مختلف أو بنط مختلف .

مشكلات النماذج

- الإسراف في استخدام النماذج وما يترتب عليه من زيادة تكلفة أداء الخدمة وضياح الوقت في ملء هذه النماذج دون داع .
- احتواء النماذج على بيانات غير مطلوبة ووجود تشابه في النماذج .
- عدم وضوح النموذج / سوء الورق المستخدم / عدم كفاية الفراغات .
- عدم وجود إرشادات عن طريق التعامل مع البيانات أثناء ملء النموذج مما يتسبب في الكثير من الأخطاء .

أهداف الرقابة على النماذج :-

- استبعاد النماذج غير الضرورية .
- ضمان التصميم الجيد للنماذج لتتميط الأداء والسرعة .
- الاقتصاد في إصدار النماذج (تقليل التكلفة) .
- إرشاد الجمهور لطريقة ملء النموذج لتقليل نسبة الخطأ في البيانات المدونة .