

# الوحدة الحادية عشر: إجراءات العمل

1436

# مفهوم الإجراءات

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

# أنواع الإجراءات

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

/بالمراجعين/ إجراءات مكتوبة وأخرى غير مكتوبة).

-الإجراءات المكتوبة / لابد أن تكون مفصّله في دليل الإجراءات.

-الإجراءات غير المكتوبة / ضرورية وتعتبر هامة ولا بد 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.

# أهداف الإجراءات

## أهداف الإجراءات وفوائدها :

١ - الإسراع في إنجاز المعاملات: وذلك لمعرفة الخطوات التي يجب أن تمر بها المعاملة.

٢ - تحسين الخدمات المقدمة للجمهور: تعتمد على سرعة إنجاز المعاملات.

٣ - توحيد الأداء الأعمال الكتابية في المكاتب: جمع الأعمال المتشابهة

٤ - تخفيض النفقات: من خلال استخدام النماذج موحدة للأعمال المتشابهة.

# تابع أهداف الإجراءات

- ٥ - تقلل الجهود الفكري للموظفين: وذلك من خلال إجراءات محددة ومتسلسلة.
- ٦ - تجنب الفوضى في أداء الأعمال: من خلال النمطية للأعمال المتشابهة.
- ٧ - إحكام الرقابة على التنفيذ: وذلك بمقارنة الموجود بما ينفذ.
- ٨ - رفع الروح المعنوية للموظفين: عند معرفة الإجراءات وفهمها + تبسيطها وتخفيفها.

# عيوب الإجراءات

## \* 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 :

- ١ - تأخير الأعمال.
- ٢ - عدم الفهم واستخدام العقل يؤدي إلى الخطأ في الاستخدام المتكرر عند تطبيق الإجراءات.
- ٣ - الرشوة.

# أعراض تعقيد الإجراءات

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

- ١ - كثرة المراحل التي تمر بها المعاملة بسبب المراقبة الشديدة.
- ٢ - كثرة المراحل التي يطلب الرجوع فيها للسجلات.
- ٣ - اللف و الدوران: 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.
- ٤ - كثرة تنقل الموظفين بين الإدارات.
- ٥ - كثرة عمليات الرقابة والتدقيق: تعقيد المعاملة أكثر من مرة عندما تنتقل من مكتب إلى آخر خوفاً من ضياعها، وتحمل الموظف مسؤولية فقدانها مما يؤدي إلى كثرة الإجراءات وطول الوقت إنهاء المعامله.

# 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.
- لابد من دراسة الإجراءات وتحليلها والعمل على تسهيلها بالإضافة إلى اختصارها في الوقت والجهد والنفقة.
- عند البدء ببرنامج تبسيط الإجراءات لابد من إيضاح المشاكل الموجودة سواء ( كثرة أخطاء / تأخير معاملات / شكاوي ) لإقناع الإدارة.

## من يقوم بتبسيط الإجراءات

من يقوم بالاقترح لتبسيط الإجراءات:

أ - المدير الإداري أو رئيس المنظمة.

ب - وحدة التنظيم والأساليب أو المحلل الإداري.

في كلا الحالتين المفروض تحديد الوسيلة التي ستستخدمها الإدارة للدراسة وهي كالتالي :

١ - إنشاء وحدة التنظيم والأساليب.

٢ - الاستعانة بخبير من الخارج.

٣ - الاستفادة من المدراء القدامى في القسم.

## مراحل تبسيط الإجراءات

**أولاً/ اختيار الإجراءات 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

# تابع مراحل تبسيط الإجراءات

- ▶ **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
- ▶ خطوات الإجراء
- ▶ من ينفذها
- ▶ متى تنفذ
- ▶ أين تنفذ
- ▶ كيف تنفذ
- ▶ للإجابة على الأسئلة الماضي نقوم بالتالي :
- ▶ توضيح الإجراءات الهامة + غير الضرورية.
- ▶ توضيح الأخطاء في التنفيذ.
- ▶ تسهيل عملية التحسين.

# تابع

- ▶ رابعاً/ وضع المقترحات والتوصيات لأجل تحسين الإجراءات: وتتم بواسطة ( حذف، ضم، إعادة ترتيب، خطوات أسهل لإجراءات العمل).
- ▶ مقترحات حول الأمور المساعدة:
- ▶ استخدام الآلات الجديدة والتقنية.
- ▶ إعادة توزيع الاعمال.
- ▶ إعادة تصميم وتنظيم الملفات.
- ▶ إعادة ترتيب المكاتب.
- ▶ حيث توضع هذه المقترحات في تقرير رسمي يتضمن الملاحظات والمقترحات ولابد من مشاركة الرؤساء والمسؤولين في هذه المقترحات.
- ▶ لابد من الآتي:
- ▶ إعطاء معلومات جديدة ومفيدة.
- ▶ تعديل مقترحات ستواجه الفشل أو مقاومه.

## تابع

### ▶ 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.

# تابع

## ▶ سادساً ( المتابعة ) :

- ▶ لابد من متابعة التنفيذ ( كل ثلاثة 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

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

- ١ - توضيح الخطوات
- ٢ - توضيح النماذج
- ٣ - مرجع لـ ( الموظفين + المدراء )
- ٤ - تعريف الجمهور بالخطوات + النماذج المستخدمة + الوثائق المطلوب إحضارها
- ٥ - تعريف الجمهور بالإدارات المطلوب الذهاب إليها
- ٦ - إمكانية تعديل الإجراءات

# مبادئ الإجراءات

- ١ - يجب أن يكون لكل خطوة من الخطوات هدف محدد.
- ٢ - يجب أن تسهم كل خطوة من الخطوات في الإسراع في إنجاز المعاملات.
- ٣ - ترتيب الخطوات بحيث كل خطوة توضح وتساعد في إنهاء الخطوة التالية.
- ٤ - يجب أن يقدر الوقت اللازم لإنجاز كل خطوة من خطوات الإجراءات كما يجب أن يكون الوقت اللازم لإنجاز كل خطوة مساو للوقت اللازم لإنجاز الخطوات الأخرى.
- ٥ - يجب منع الازدواجية في العمل : عدم تسجيل صاحب المعاملة على أكثر من نموذج أو سجل.
- ٦ - التخفيض من الأعمال الكتابية: يؤدي إلى الإسراع بسبب استخدام النماذج
- ٧ - تقليل الحالات الاستثنائية وذلك بتخصيص إجراءات خاصة ومحددة لمعالجتها أو جمع الحالات المستثناة على حده وتوجه على موظف معين لأدائها.
- ٨ - التقليل من أعمال المراجعة والتدقيق غير الضرورية فهي قد تكون أكثر كلفة + وقت + جهد من نتيجة الخطأ المرتكب.

# خرائط سير الإجراءات

## ▶ خرائط سير الإجراءات:

ما هي إلا صور، أو رسومات تستعمل فيها الرموز ، لتوضيح الخطوات التي تمر فيها المعاملات.

## ▶ رموز خريطة سير الإجراءات:

قام العلماء بتحديد أنواع العمليات التي تجري على المعاملات أثناء سيرها من نقطة البداية إلى النهاية ، فوجدوا أن هناك خمسة أنواع من العمليات. ولتسهيل مهمة تتبع سير الإجراءات فقد وضعوا رموزا لتلك الأنواع من العمليات ، وأصبحت الرموز معروفة وشائعة



# رموز خريطة سير الإجراءات

الرمز	اسم الإجراء	الدلالة
الدائرة الكبيرة ○	عمل	إجراء عملية على المعاملة
← أو ○ السهم أو الدائرة الصغيرة	نقل	انتقال المعاملة من موظف لموظف أو من إدارة لإدارة
المربع □	تدقيق أو مراجعة	تدقيق أو فحص المعاملة
D حرف الدال باللغة الانجليزية	تأخير	انتظار وتأخير المعاملة بدون أي إجراء
المثلث المعكوس ▽	حفظ أو تخزين المعاملة	حفظ المعاملة وتخزينها بعد انتهاء الإجراءات عليها