

# موظف إستقبال

## الحقيبة الثانية

### التنظيم وأساليب العمل



## مقدمة

يشهد قطاع الأعمال تنافسا حاميا وحادا على تقديم الأفضل في المنتجات ولما كان تقديم الخدمات بشكل متميز يعطي ميزة نسبية للمنظمة تتفوق بها على المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس النشاط لذا برز الاهتمام بالموظفين الذين لهم اتصال مباشر بالعملاء .

تعتبر وظيفة موظف الاستقبال من وظائف الخط الأول في المنظمات والتي تتصف بأنها ذات علاقة مباشرة بالعملاء ، ولما كان العملاء هم الذين تعتمد عليهم المنظمات في استمرارها ولما كان تقديم الخدمات لهم بشكل متميز ومعاملتهم بشكل حضاري يجعلهم يستمرون في التعامل مع المنظمة مدى الحياة وتقديم الخدمات لهم بشكل احترافي ناتج من التمكن من مهارة إدارة العمل ومعرفة إجراءاته والإلمام بمبادئ التنظيم وأساليب العمل المختلفة .

وسنتعرف في هذه الحقيبة أساسيات التنظيم وأساليب العمل والإجراءات ودورها في تقديم خدمات متميزة ، والجوانب المعرفية لتصميم المكاتب والنماذج ، والطرق الفنية لكتابة التقارير وتنظيم المحفوظات ومتابعة طلبات العملاء.



المملكة العربية السعودية  
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني  
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

## التنظيم وأساليب العمل

### مقدمة في التنظيم وأساليب العمل

**الهدف العام :**

الإلمام بمفاهيم التنظيم والأساليب الخاصة بالعمل والتغيير والتفريق بينها بشكل دقيق.

**الأهداف التفصيلية :**

**بنهاية هذه الوحدة يفترض أن يكون المتدرب قادرا على :**

١. تحديد التنظيم والأساليب بدقة.
٢. تحديد مفهوم التنظيم والإدارة بدقة.
٣. تحديد اختصاصات وحدات التنظيم والأساليب في المنظمات.
٤. تحديد مفهوم التغيير وأنواعه وأسباب مقاومة التغيير بدقة .

**الوسائل المساعدة :**

المادة العلمية بهذه الحقيقة وحل التمارين العملية.

**متطلبات المعرفة :**

فهم المعلومات الواردة في هذه الوحدة .

**الزمن المحدد لتدريس هذه الوحدة : ١٢٠ د.**

## أولاً : مفهوم التنظيم وأساليب العمل

يعتبر نشاط التنظيم وأساليب العمل من الأنشطة الجديدة في عالم الإدارة سواء في الدول النامية والدول المتقدمة ، وإن كانت تختلف النسب بين الدول المتقدمة والدول النامية في الحداثة ، ويعرف هذا المصطلح في بريطانيا بالتنظيم والأساليب Organization and Methods و اختصاره O&M وانتشر هذا الاختصار في كثير من الدول حتى التي لا تتحدث الإنجليزية .

أما في الولايات المتحدة فيسمى نشاط التنظيم والأساليب بعدة مسميات وهي :

Organization and Management التنظيم والإدارة .

Administrative Analysis و Management Analysis وتعني التحليل الإداري .

والتنظيم والأساليب O&M اصطلاح يستعمل بشكل عام لوصف النشاط المرتبط بتطوير وتحسين طرق وإجراءات العمل وذلك بهدف زيادة الكفاءة في العمل أما بتقديم خدمة أفضل أو بتقديم خدمة بتكلفة أقل ، أو بتقديم خدمة أفضل وبتكلفة أقل .

أما الهدف الأساسي للتنظيم والأساليب ، فهو تحسين وسائل وطرق قيام المنظمات بأعمالها بغرض تحقيق أكبر استفادة من الموارد الطبيعية والإنسانية والمالية المتوفرة لدى المنظمة .

ويهتم نشاط التنظيم والأساليب بدراسة التنظيم والإجراءات ( طرق العمل ) في المنظمات للتحقق من مدى فعاليتها ولتطويرها .

## ثانياً : الفرق بين التنظيم والأساليب والتنظيم والإدارة :

هناك جدل عريض بين المهتمين بعلم الإدارة لتحديد ما إذا كان هناك فرق بين التنظيم والأساليب والتنظيم والإدارة ، فيرى بعضهم انهما نشاط واحد وان اختلفت التسمية .

إلا أن هناك باحثين آخرين يميزون بين هذين الاصطلاحين فيرون أن نشاط التنظيم والأساليب ، كما تطور في بريطانيا ، يختص بدراسة التنظيم وطرق العمل ، ويركز على دراسة طرق العمل المتبعة ( الإجراءات ) لأجل تحسينها وتبسيطها .

أما التنظيم والإدارة ، كما هو في الولايات المتحدة الأمريكية ، فمجاله أوسع من مجال التنظيم والأساليب ، فبالإضافة إلى اختصاصه بدراسة التنظيم وطرق العملي ( الإجراءات ) في المنظمات ، فإنه يتضمن دراسة جوانب أخرى ، كالتخطيط ، والبرامج.

### ثالثاً : اختصاصات وحدات التنظيم والأساليب في المنظمات :

يوكل لهذه الوحدات العديد من المهام التطويرية :

#### ١ - إجراء دراسات التنظيم الإداري :

ويعنى أن يقوم الخبراء بوضع القواعد والأسس التي تقوم عليها المنظمة الجديدة عند إنشائها أول مرة مثل تحديد الأهداف والمهام للإدارات وعلاقة الإدارات بعضها ببعض ، وإجراء الدراسات المتعلقة بالمشاكل التي تواجه سير العمل وتقديم التوصيات والمقترحات لإزالة تلك العقبات وحلها بالطرق العلمية.

#### ٢ - تصميم الأساليب وطرق العمل اللازمة للأعمال المستحدثة :

ويعني وضع وتحديد الخطوات المتسلسلة اللازمة للقيام بالعمل قبل التنفيذ وهو ما يسمى تخطيط الإجراءات.

#### ٣ - دراسة وتبسيط طرق وأساليب القيام الأعمال الحالية :

وهي مراجعة جميع خطوات العمل من أجل تحسينها وتطويرها وتقديمها بشكل أفضل .

#### ٤ - إيجاد وسائل رقابة للأداء :

تتم مراقبة أداء الأعمال للتأكد من أن ما تم يجري حسب ما هو مخطط له ، وذلك من خلال النماذج والمعايير اللازمة للقياس ، ولا نعنى هنا بالرقابة الشكلية وهو حضور وانصراف العاملين لمواقع العمل .

#### ٥ - إعداد أدلة الإجراءات

وهذا الدليل يحتوي وصف للمراحل التي تمر بها العمليات والإجراءات الإدارية في المنظمة ، والغرض من هذه الأدلة أن تكون نظاماً يتبع في ما يتعلق بالإجراءات للموظفين الحاليين والذين سيلتحقون في المنظمة .

## ٦ - دراسة مدى إمكانية الاستفادة من الأجهزة المكتبية

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى استفادة الموظفين من الأجهزة المكتبية ومدى تأثير شراء أجهزة جديدة على مستوى الإنتاج.

## ٧ - دراسة تصميم المكتب :

وتشمل دراسة تصميم المنظمة في الجوانب الهندسية ومدى ملاءمتها للنشاط ثم توزيع الإدارات والأنشطة في المبنى ، واقتراح افضل الطرق لتوزيع المكاتب والأجهزة لتسهيل سير العمل وإنجازه وتوفير البيئة المناسبة للعاملين.

## ٨ - دراسة طلبات إحداث الوظائف :

ويشمل العمل على دراسة العدد المناسب لأداء العمل بكفاءة وفعالية في المنظمة .

## ٩ - تصميم النماذج :

وتشمل تقديم المشورة الفنية في تصميم النماذج ، ودراسة النماذج الحالية المستخدمة في المنظمة .

## ١٠ - إدارة التقارير :

وتشمل وضع السياسات الفنية المنظمة لطرق إعداد التقارير وتنظيمها وتحقيق أكبر استفادة منها لمتخذ القرار والعاملين ، ومنع ازدواجية التقارير في المنظمة وتنظيم المعلومات داخل المنظمة.

## ١١ - إدارة السجلات :

وتشمل وضع السياسة للمنظمة بشأن الاحتفاظ بالسجلات والوثائق وقواعد تنظيم المحفوظات وعمليات ووضع لائحة الإلتاف الدوري للمستندات .

١٢ - تقديم الخدمات الاستشارية لجميع الإدارات والأقسام بالمنظمة .

١٣ - خلق الوعي بين الرؤساء والموظفين بأهمية تحسين طرق أداء العمل وتبسيطها وتخفيف حدة مقاومة التغيير لدى الموظفين ، وتشجيع الموظفين على طرح الاقتراحات التي من شأنها تطوير العمل .

١٤ - متابعة البحوث والتطورات الحديثة في مجال التنظيم والأساليب ، والأجهزة المكتبية وتقديم التوصيات اللازمة بشأنها.

ويلعب موظف الاستقبال دوراً هاماً في عملية التطوير والتنظيم من خلال تقديم الاقتراحات لتطوير الإجراءات وتحسين أداء العمل ، لأنه على اتصال بالعمل ويعرف تفاصيل دقيقة قد تخفى على موظفي إدارة التنظيم والأساليب.

#### رابعاً : مفهوم التغيير :

يعد عالم الأعمال والمنظمات من البيئات المتغيرة الديناميكية فمن لا يتقدم يتقادم ، فهو عالم يتصف بالحركة والتطور ، والتغيير المستمر ، سواء في الأساليب والتنظيم أو في الأجهزة والتقنية الحديثة التي تساعد على أداء العمل بشكل أفضل ، وتعتبر التغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة من التحديات التي تواجهها فهي أمام خيارين إما أن تستجيب لها ، وتتطور حسب مقتضياتها ، وتضمن ذلك بقاءها ، أو أن تظل ساكنة لا تتفاعل مع التغيرات ويكون مصيرها الفشل.

والتغيير هو أي تطوير يتم إدخاله للمنظمة بهدف التطوير وتحسين أداء العمل.

#### أنواع التغيير :

يوجد العديد من أنواع التغيرات في المنظمة وعلى كافة المستويات الإدارية وهي كالتالي :

أ - تغيير تنظيمي : ويشمل تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة من حيث الإدارات والأقسام والعلاقات التنظيمية بينها.

ب - التغيير التكنولوجي : ويتضمن تغيير الآلات والمعدات ، والأجهزة ، وأساليب العمل .



- ج - تغيير ثقافي: ويشمل تغيير العادات السلوكية والتي قد تؤثر سلباً على التنظيم والتي اعتادوا عليها (مثلاً الفطور الجماعي) سلوك غير مقبول في كثير من المنظمات أو استقبال الضيوف في مكان العمل وقضاء وقت طويل معهم.
- د - التغييرات في طبيعة العمل: وتشمل تغييرات في نوعية وكمية العمل المطلوب من الموظفين.
- هـ - تغيير في بيئة العمل: وتشمل التغييرات بالعناصر المادية المحيطة بالعاملين أو الانتقال من مكان إلى آخر.

### مقاومة التغيير:

وعادة لا يتم التغيير بسهولة ولا يحظى بالقبول من الموظفين لأن هناك مجموعة من الأسباب تجعل الموظفين يقاومون التغيير ويرفضونه .

- ١ - الخوف من الجديد المجهول فالنفس تألف ما اعتادت عليه وترتاح له ولا ترغب في تغييره.
- ٢ - الخوف من فقدان الوظيفة ، أو مصالح وامتيازات قائمة على أسباب شخصية.
- ٣ - الاعتقاد الخاطئ بأن التغيير يتطلب مجهود ذهني وبدني أكبر.
- ٤ - الخوف من البعد عن البيئة التي اعتاد عليها وتضم الأصدقاء والمكان الذي ارتاح فيه.
- ٥ - الخوف من خسارة الخبرات السابقة كأن يكون الموظف رجل كبير في السن لا يعرف شيئاً في الحاسب الآلي لن يقبل تغيير العمل بالطرق التقليدية لأن الموظفين الجدد الشباب سيتفوقون عليه لأن لديهم خبرة سابقة .
- ٦ - عدم توفر المعلومات الكافية للموظف عن التغيير الجديد وبالتالي قبول قرار التغيير بالنسبة له يعتبر قرار تحت المخاطرة لأنه لا يعرف هدف التغيير ولا نتائجه مما يؤدي به إلى مقاومته.
- ٧ - الاعتقاد السائد بأن الوضع الحالي دائماً أفضل من الجديد .
- ٨ - الخوف من فقدان المركز الإداري أو الاجتماعي .

ويعبر الموظفون رفضهم للتغيير بعدة أشكال منها الرفض الصريح ، أو محاولة إفشال مشروع التغيير ، أو بأساليب غير مباشرة بالتباطؤ في عمل الإجراءات بعد التغيير ، أو المرض أو عدم التعاون أثناء التنفيذ. ولكن يمكننا التغلب على الصعوبات التي تواجهنا من مقاومة التغيير أو التقليل من تلك المقاومة باللجوء إلى عدة وسائل وطرق تساعد في الحصول على تعاون الموظفين وكسب تأييدهم ومن هذه الوسائل :

- ١ - إشراك الموظفين والرؤساء في برنامج التغيير في بداية المشروع حتى يعطيهم الشعور بالأهمية والفرصة للتعبير عن رأيهم والمشاركة بالاقتراحات والتوصيات فتصبح كأنها صادرة منهم ومعبرة عن آرائهم ، مما يجعلهم يقومون بإقناع زملائهم المترددين والمساعدة في عملية التطبيق.
- ٢ - شرح مشروع التغيير وأهدافه ونتائجه للموظفين قبل البدء في تطبيقه ، وذلك من خلال الندوات التعريفية للمشروع ومناقشة موضوع التغيير مناقشة مستفيضة مع الموظفين والإجابة على تساؤلاتهم ، ومحاولة إقناعهم بأهمية التغيير بالفوائد التي ستعود عليهم من هذا التغيير ، ومحاولة القضاء على الإشاعات التي عادة تنشأ عند التغيير والتي يبثها موظفون مقاومون للتغيير.
- ٣ - اختيار الوقت المناسب للتغيير كأن يتم في وقت تقل فيه ذروة العمل على يتم التغيير بسلاسة ، أو أن يتم التغيير في فترة تكون أوضاع المنظمة المادية جيدة للمساعدة في المصاريف التي تواجهها المنظمة في عملية التغيير .
- ٤ - تقديم تعويضات للموظفين الذين يتضررون من عملية التغيير .
- ٥ - تدريب الموظفين والرؤساء قبل التغيير تدريباً مناسباً لإكسابهم المهارات والمعارف المرتبطة بالتغيير .
- ٦ - جمع المعلومات وردود الفعل من عملية التغيير من خلال الشكاوى والتذمر الاستبانات ودراسة أسباب مقاومة التغيير وتقديم الحلول المناسبة لها .
- ٧ - التطبيق المرحلي للتغيير بحيث يتم التأكد التام من أن المرحلة التي تجاوزناها قد استوعبها الموظفون وقاموا بتطبيقها على أفضل وجه .
- ٨ - تقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين ضمن برنامج التغيير ، فالحوافز تساعد في جذب الموظفين للتغيير ، وفي قبولهم له .

## تدريبات الوحدة الأولى

### التدريب الأول :

أجب بعلامة ( ✓ ) أمام العبارة الصحيحة ، أو علامة ( ✗ ) أمام العبارة الخاطئة:

١. يعتبر نشاط التنظيم وأساليب العمل من الأنشطة الجديدة في عالم الإدارة سواء في الدول النامية والدول المتقدمة.
٢. التنظيم والأساليب O&M اصطلاح يستعمل بشكل عام لوصف النشاط المرتبط بتطوير وتحسين طرق وإجراءات العمل.
٣. الهدف الأساسي للتنظيم والأساليب ، فهو تحسين ترتيب وتوزيع المكاتب داخل الإدارة.
٤. إجراء دراسات التنظيم الإداري تعني تحديد الأهداف والمهام للإدارات وعلاقة الإدارات بعضها ببعض ، وإجراء الدراسات المتعلقة بالمشاكل التي تواجه سير العمل.
٥. دراسة وتبسيط طرق وأساليب القيام الأعمال الحالية وتعني وضع وتحديد الخطوات المتسلسلة اللازمة للقيام بالعمل قبل التنفيذ وهو ما يسمى تخطيط الإجراءات.
٦. تصميم النماذج وتعني العمل على دراسة العدد المناسب لأداء العمل بكفاءة وفعالية في المنظمة .
٧. التغيير هو أي تطوير يتم إدخاله للمنظمة بهدف التطوير وتحسين أداء العمل.
٨. من أسباب مقاومة التغيير الخوف من الجديد المجهول.
٩. ويعبر الموظفون رفضهم للتغيير بعدة أشكال منها الرفض الصريح ، أو محاولة إفشال مشروع التغيير.
١٠. شرح مشروع التغيير وأهدافه ونتائجه للموظفين قبل البدء في تطبيقه ، لا يقلل من مقاومة الموظفين للتغيير .

**التدريب الثاني :**

أربط بين المجموعة ( الأولى ) مع ما يناسبها من المجموعة ( الثانية ) :

المجموعة ( الأولى ) .	المجموعة ( الثانية )
١ - التغيير تنظيمي	أ - تغيير العادات السلوكية والتي قد تؤثر سلباً على التنظيم والتي اعتادوا عليها.
٢ - التغيير التكنولوجي	ب - تغييرات في نوعية وكمية العمل المطلوب من الموظفين
٣ - التغيير ثقافي .	ج - تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة من حيث الإدارات والأقسام والعلاقات التنظيمية بينها
٤ - التغييرات في طبيعة العمل	د - التغييرات بالعناصر المادية المحيطة بالعاملين أو الانتقال من مكان إلى آخر.
٥ - تغيير في بيئة العمل.	هـ - تغيير الآلات والمعدات ، والأجهزة ، وأساليب العمل.

**التدريب الثالث :****حالة عملية**

يبلغ من العمر الموظف أبو محمد الخامسة والخمسين واعتاد على نمط معين تقليدي في أداء عمله ، وذات يوم قررت الإدارة تغيير العمل بالأساليب التقليدية ، وإدخال التقنية لمساعدة الموظفين على أداء أعمالهم . المطلوب .

- ١ - ماذا تتوقع أن يواجه هذا التغيير من أبو محمد والموظفين القداماء في المنظمة.
- ٢ - إذا كان هناك مشاكل متوقعة ، فما هي الحلول التي تعتقد أنها تساعد في حل المشكلة.



المملكة العربية السعودية  
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني  
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

## التنظيم وأساليب العمل

### أساسيات التنظيم

### الهدف العام :

الإلمام بمفهوم التنظيم ومبادئه بشكل واضح.

### الأهداف التفصيلية :

بنهاية هذه الوحدة يفترض أن يكون المتدرب قادرا على :

١. تحديد مفهوم التنظيم بدقة.
٢. تعريف المنظمة بدقة
٣. معرفة أسباب القيام بعملية التنظيم بدقة.
٤. معرفة فوائد التنظيم الجيد بدقة.
٥. الإلمام بمبادئ التنظيم والتفريق بينها بدقة.

### الوسائل المساعدة :

المادة العلمية بهذه الحقيقة وحل التمارين العملية.

### متطلبات المعرفة :

فهم المعلومات الواردة في هذه الوحدة .

الزمن المحدد لتدريس هذه الوحدة : ١٨٠ د.

## أساسيات التنظيم الإداري

كتبَ في التنظيم العديد من المدارس التي تتوافق في بعض الآراء وتختلف في بعضها ولكن ما يهمنا هنا استعراض الجوانب النظرية المعرفية في هذا المجال .

### أساسيات التنظيم

يشتمل التنظيم على مجموعة من المبادئ والأساسيات وسنستعرض التالي :  
مفهوم التنظيم ، والمنظمة ، وأسباب التنظيم ، وأهداف ومزايا التنظيم ، ومبادئ التنظيم .

#### أولاً - مفهوم التنظيم :

يعرف التنظيم بعدة تعاريف نذكر بعضاً منها .

التنظيم هو " تحديد النشاطات الضرورية لتحقيق هدف ما وترتيب تلك النشاطات على شكل مجموعات ، تسهل عملية إسنادها إلى أفراد " .

ويعرف أيضاً بأنه " عملية تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لكي نتمكن من تنفيذ

السياسات المرسومة بأقل جهد وتكلفة " .

كما يعرف بأنه " الشكل الذي تتعاون فيه الجهود الإنسانية لأجل تحقيق هدف عام .

كما يعرف بأنه " تحدي الأعمال ، وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف " ..

وعند ملاحظة التعاريف السابقة نجد أنها لا بد وان يكون فيها عناصر رئيسية مشتركة :

➤ وجود هدف محدد ومتفق عليه .

➤ وجود نشاطات وأعمال يلزم القيام بها للوصول للهدف .

➤ وجود علاقات محددة بين الأفراد في التنظيم .

➤ اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف ، من خلال تقسيم الأعمال بينهم واستخدام الوسائل المناسبة

من أجهزة ومعدات للقيام بتلك الأعمال .

## ثانياً - تعريف المنظمة :

عُرِفَت المنظمة بأكثر من تعريف سنورد بعضها

" هي الإطار الذي يجمع العاملين ، والوسائل والإمكانيات ، التي بواسطتها ، يستطيع الإداري القيام بتنفيذ خطته "

" هي جماعة من الناس ، يعملون معاً ، لأداء عمل ما ، وهذا العمل يحمل عنوانا ما ، يسميه البعض الهدف ، ويسميه الآخرون الغرض أو الغاية "

أو هي " جماعة من الناس يعملون لتحقيق هدف محدد "

وأحد عوامل نجاح المنظمة و إثبات وجودها هو العاملين المؤهلين الأكفاء ، الذين توكل لهم مهام وواجبات محددة للقيام بها في أوقات محددة وفي حدود معارفهم ومهاراته بعد تقسيم العمل عليهم بدقة ليعرف كل منهم واجباته ومسئوليته وكيفية القيام بها بالوسائل المساعدة مثل الأجهزة والمعدات في ظل توافر إشراف جيد من الرؤساء وظروف عمل جيدة.

وتتنوع المنظمات وتتعدد بحسب نشاطها فمنها ذو الطابع الاجتماعي والخدمي ومنها التجاري والأمني والصحي ، وقد يكبر حجم المنظمة مثل الوزارات مثل وزارة الدفاع ، ووزارة الداخلية والشركات الكبرى مثل آرامكو السعودية ، أو تصغر المنظمات مثل المؤسسات الفردية .

## ثالثاً - أسباب القيام بعملية التنظيم :

ترجع أسباب التنظيم إلى احتياج الفرد للآخرين في المجتمع للقيام بأعمال لا يستطيع بمفرده أن يقوم بها مثل صنع سيارة أو تقديم مجموعة كبيرة من الخدمات ، وذلك لأن وقت الإنسان محدود وقدراته محدودة أيضا .

وعندما يشترك شخصين أو أكثر في عمل ما لتحقيق هدف معين ، فإن التنظيم يصبح ضرورة لتجميع الجهود وتوحيدها والتنسيق بينها للوصول إلى الهدف ، وعند غياب التنظيم فإنه من المتوقع أن تعم العشوائية وتتعارض جهود الأفراد و تنعدم الفائدة المرجوة من جهود كل فرد .



#### رابعاً - فوائد التنظيم الجيد:

التنظيم هو أحد عناصر العملية الإدارية والتي تشمل ( التخطيط والتنظيم والتوجيه ، والرقابة ، والتنسيق ) ويفترض أن يحقق التنظيم الجيد الفوائد التالية:

أ - وضوح الاختصاصات والمسئوليات والعلاقات بين الوحدات الإدارية داخل التنظيم ، فكل إدارة أو قسم تعرف بوضوح اختصاصاتها وصلاحياتها وعلاقتها بالأقسام والإدارات الأخرى ، كما يتحدد للموظفين في الوظائف المختلفة مجموعة من الواجبات والمسئوليات وترتبط بوظائف أخرى داخل الوحدة الإدارية ( قسم أو إدارة ) بحيث لا يحدث تداخل أو ازدواجية أو تعارض بين الأعمال .

ب - التحديد الواضح للصلاحيات المخولة للرؤساء وللموظفين الذين يعملون في الوحدات الإدارية بحيث نتجنب أي تضارب في الصلاحيات .

ج - التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة ، وبين الموظفين العاملين فيها ، بحيث يعمل موظفي المنظمة بشكل متكامل وكفريق واحد يهدف لتحقيق هدف محدد .

د - تحقيق معايير رقابية على الأداء فعندما توزع واجبات العمل بدقة فإننا نستطيع أن نقيس ما أنجزه الموظف من أعمال ونتعرف على الأعمال التي قصر فيها .

هـ - المساعدة في قيام الموظفين بإعمالهم الموكلة لهم ، فوضوح الدور المطلوب من الموظفين يساعدهم في القيام بتلك الأعمال المطلوبة منهم .

و - توفير مناخ وبيئة عمل صحية تقوم على التعاون بين الوحدات حسب ما هو مطلوب منهم .

ز - انتظام سير العمل بسلاسة ، والاستفادة القصوى من العاملين والإمكانات المتاحة لتحقيق الهدف بقدر عالي من الكفاية والفعالية .

### خامساً - مبادئ التنظيم :

اهتم علماء الإدارة الأوائل بوضع العديد من المبادئ التنظيمية والتي تساعد الإداريين عن قيامهم بالأعمال المختلفة في المنظمة وبالرغم من أن البعض قد شكك في مدى فوائده تلك المبادئ في المنظمات إلا أننا نرى تلك المبادئ تطبق حتى يومنا هذا :

#### ١ - مبدأ وحدة الهدف :

ويعني أن يكون لكل منظمة هدف أو أهداف تسعى لتحقيقها ، ويعتبر هذا المبدأ من البديهيات في التنظيم الإداري.

#### ٢ - مبدأ تقسيم التخصص وتقسيم العمل :

في الأعمال التي لا يمكن إنجازها إلا بأكثر من عامل واحد من المهم جداً أن نقوم بتقسيم العمل حسب التخصص والقدرات والمهارات التي يجيدها كل فرد ، مع منحه السلطات الملائمة للقيام بما اسند إليه من أعمال .

ويساعد تقسيم العمل على جعل الموظف يتقن الجزء الخاص به نظراً لأنه يتعود عليه ويؤديه بشكل متكرر مما يساعد على سرعة إنجازها و أدائه بشكل أفضل وهو التوجه العالمي السائد في الدول المتقدمة يعتمد على المتخصصين في فروع العلوم المختلفة.

أما بالنسبة للأعمال الإدارية فإن التخصص وتقسيم العمل يكون بتوزيع العمل حسب تخصص الموظف ومهاراته فمثلاً يقوم الموظف أ بفحص الطلبات ثم يقوم الموظف ب باختبار المتقدم ثم يقوم الموظف ج بإدخال النتائج في الحاسب الآلي .. وهكذا

وهنا نجد أن الموظف الذي يقوم بعملية فحص الطلبات والتأكد من مدى مطابقتها للشروط المطلوبة عندما يقوم بهذا العمل لعدد كبير من المتقدمين فإن ذلك يكسبه سرعة ومهارة في أداء العمل الموكل إليه وكذلك الموظف الذي يقوم باختبار المتقدمين أو من يدخل المعلومات في الحاسب ، لكن التخصص وتقسيم العمل له بعض السلبيات منها أنه يؤدي إلى الملل بسبب تكرار نفس العمل ، كما أن تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة يؤدي إلى أن الموظف قد لا يرى المخرج النهائي للعمل الذي يقوم به ، كما أن هناك صعوبات في التنسيق بين الأعمال المجزأة إلى عدد كبير من الخطوات.

### ٣ - مبدأ الوظيفة :

تشبه الوظيفة اللبنة في البناء ، الوظيفة هي الوحدة الأساسية التي تتكون منها المنظمات وتشتمل هذه الوظيفة على واجبات ومسئوليات وصلاحيات محددة ، ولا تتأثر الوظيفة بمن يشغلها حيث أن حقوق وواجبات الوظيفة مرتبطة بالوظيفة نفسها بغض النظر عن الشخص الذي يشغلها . ويمارس الموظف سلطات وظيفية طالما أنه يشغل الوظيفة ويفقد تلك السلطات عند انتهاء علاقته بالمنظمة ومثال ذلك عندما يحال مسؤول كبير على التقاعد فإنه يفقد سلطات وصلاحيات الوظيفية التي كان يشغلها .

### ٤ - مبدأ وحدة الأمر :

يفترض هذا المبدأ أن يكون للموظف رئيس واحد يتلقى منه أوامره وتعليماته ويكون مسئولاً أمامه عن الأعمال التي ينفذها ، أي أنه لا يكون للموظف أكثر من رئيس ، ولا بد أن تتحصر سلطة الأمر في كل مستوى إداري من المستويات الإدارية في رئيس واحد ، يكون مسئولاً عن توجيه العمل للموظفين الذين يقعون تحت رئاسته .

ومن السلبيات التي تنتج من عدم احترام مبدأ وحدة الرئاسة :

- الإخلال بالنظام وتجنب الفوضى والازدواجية .
- ارتباك المرؤوس بسبب تلقي أكثر من أمر .
- الآثار النفسية السلبية على الموظفين .
- عدم القدرة على الإنجاز .
- عدم وضوح الدور المطلوب .
- خلق المشاكل بين الموظف ورئيسه المباشر بسبب عدم تنفيذ أوامره وتنفيذ أوامر الرئيس الأعلى .

### ٥ - مبدأ تناسب السلطة مع المسؤولية :

تعرف السلطة بأنها الصلاحيات المخولة للرئيس أو الموظف مثل صلاحية منح التصاريح للدخول لمقر الشركة ، أو صلاحية الفصل للمدير العام .. الخ من الصلاحيات وتتضمن السلطة حق إعطاء الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين ، والطاعة والامتثال منهم ، كما تعنى أيضا حق اتخاذ القرارات ضمن حدود معينه .

أما المسؤولية فهي التزام قانوني أمام المدير عن أداء الواجبات والأعمال وتحقيق الأهداف وتحمل النتائج.

وينص هذا المبدأ على ضرورة تناسب السلطة مع المسؤولية ، مثلاً عندما تكلف مسئول الأمن بحراسة مكاتب الشركة ومسئوليته عن كل ما يفقد من المباني الموجودة داخل حدود الشركة فلا بد من إعطائه السلطة لكي يمنع كل الأشخاص الذين لا يملكون حق الدخول في مقر الشركة ، ولا بد من إعطائه سلطة تفتيش السيارات التي تخرج من مقر الشركة .. الخ من السلطات التي تمكنه من أداء عمله بكفاءة وفاعلية .

#### ٦ - مبدأ نطاق الإشراف :

وقد يطلق عليه عدة أسماء منها نطاق الإدارة أو نطاق الرقابة ، ويتحدد نطاق الإشراف بعدد الموظفين الذين يستطيع الرئيس المباشر أن يشرف عليهم بشكل فعال وقد يشرف الرئيس على أربعة موظفين أو خمسة أو عشرون موظفاً ، وهنا يتبادر إلى الذهن السؤال التالي ، ما هو معيار نطاق الإشراف بمعنى متى نقول أن هذا الرئيس لابد أن يشرف على ستة فقط أو اثنين فقط ، ويعتمد هذا على مجموعة من العوامل منها :

أ - نوعية العمل : كلما كان العمل سهلاً كلما كان نطاق الإشراف أوسع مثال : يمكن للرئيس الإشراف على عشرة عمال نظافة ، لكنه لا يستطيع الإشراف على مجموعة من المتخصصين مثل عشرة مهندسين لأن طبيعة عملهم صعبة وليس لدى المدير وقت كافٍ للإشراف عليهم بطريقة صحيحة.

ب - قدرة المرؤوس : يحتاج الموظف ضعيف القدرات إلى وقت أطول للإشراف عليه ، أما الموظف ذو القدرات الجيدة فإنه يحتاج إلى وقت أقل . وبالتالي كلما كانت قدرات الموظفين في نفس العمل جيدة كلما قل العدد مع ثبات العوامل الأخرى المؤثرة.

ج - قدرات الرئيس : كلما كان الرئيس يمتلك مهارات عالية كلما كان قادر على توسيع نطاق الإشراف لديه فبدلاً من الإشراف على ثلاثة يمكن أن يكون أربعة أو خمسة حسب العوامل المحددة .

د - الموقع الجغرافي : كلما كان الموظفين في موقع جغرافي واحد كلما كان الرئيس أكثر قدرة على الإشراف عليهم.

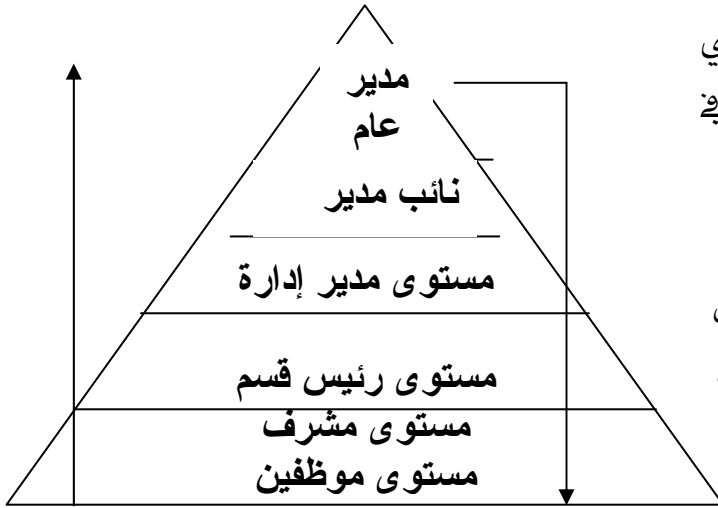
هـ - الوقت المتاح للرئيس: فكلما كان هناك وقت كاف كلما وسع ذلك من نطاق الإشراف لدى الرئيس.

و - مدى توافر المعلومات لدى الرئيس والتي يتمكن من خلالها اتخاذ القرارات المناسبة ومتابعة العمل والعاملين .

والمنطق وراء نطاق الإشراف وتحديد عدد أن لكل رئيس طاقة وقدرات ومهارات محدودة ويتحدد نطاق الإشراف ( عدد الموظفين الذين يشرف عليهم المدير بكفاءة ) بالوقت المتاح للمدير أو الرئيس. وقد حدد بعض العلماء متوسطات لنطاق الإشراف فمنهم من قال من ثلاثة إلى ستة لإداري ومنهم من قال لا يزيد عن ستة موظفين لإداري ، أما المشرف على العمال فإنه يستطيع الإشراف على ثلاثون عاملاً ، ولكن لا يمكننا أن نضع أعداد يلتزم بها ولكن يتحدد العدد.

#### ٧ - مبدأ قصر خط السلطة :

وينص هذا المبدأ أن الكفاية والفعالية الإداري تزيد كلما انخفض عدد المستويات الإدارية في المنظمة بين الإدارة العليا والوحدات الإدارية التنفيذية في المنظمة ( لأن تعدد المستويات الإدارية يجعل الأوامر تأخذ وقت أطول للنزول للمستويات التنفيذية ثم تأخذ وقتاً طويلاً عند رفعها لمتخذ القرار للموافقة عليها .



العلاقة بين نطاق الإشراف ومبدأ قصر خط السلطة .

لاحظ العالم هربرت سايمون أن هناك تعارضاً بين مبدأ تحديد نطاق الإشراف ومبدأ قصر خط السلطة ، لأننا إذا قللنا نطاق الإشراف فإن المستويات الإدارية ستزداد وبالتالي خط السلطة سيطول ، أما إذا أهملنا تحديد نطاق الإشراف ووسعناه قلت المستويات الإدارية لكن بالمقابل سيكون هناك عدم التزام بتحديد نطاق الإشراف.

#### ٨ - مبدأ تفويض السلطة :

يجب أن تفوض السلطة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية التي تليها ، فحيث أن المدير لا يستطيع القيام بكل الأعمال في إدارته بمفرده لذا توجب عليه ان يقوم بتفويض السلطة إلى المرؤوسين ، بإعطائهم بعض الصلاحيات لأداء بعض الواجبات .

كأن يفوض مدير الإدارة رئيس القسم بأن يوقع الإجازات عنه ولا يعرضها عليه ، أو ان يتولى التوقيع على جميع النماذج الداخلية ويتحتم التفويض عندما يكون العمل كثير ومنهك للمدير أو أن الوحدات الإدارية بعيدة جغرافياً .

#### ٩ - مبدأ المرونة :

التنظيم الجيد يتمتع بالمرونة والقدرة على التكيف والتغيير حسب المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية للمنظمة أو في البيئة الخارجية دون الحاجة إلى تغيير كلي في التنظيم ، أما إذا غابت خاصية المرونة من التنظيم فإن التنظيم يصبح جامداً ، ويؤثر ذلك على عملياته ومخرجاته النهائية بشكل سلبي ، مما يفقده القدرة على الاستمرار في أداء الأعمال ، والمنافسة في سوق العمل.

#### ١٠ - مبدأ الكفاءة :

عند تحقيق التنظيم أهدافه بأقل وقت وتكلفة يمكن أن نطلق عليه تنظيم ذو كفاءة ، وتستخدم الكفاءة لتغني الإنتاجية ، وهي استخدام الإمكانيات المتاحة للمنظمة ( مال ، وموارد بشرية ، ومواد وآلات ) لإنتاج سلعة أو خدمة بأقل جهد وتكلفة وبأقصر وقت .

ومعالم التنظيم الجيد أن يكون تقسيم السلطة فيه واضح وتكاليف الوصول للهدف منخفضة

#### ١١ - مبادئ العلاقات الإنسانية :

هناك مجموعة من المبادئ أسستها نظريات العلاقات الإنسانية بعد أن ظهر الإثر الإيجابي للعلاقات الإنسانية على الإنتاج ومنها ما يلي:

◀ عدم توجيه الانتقاد للموظف أمام الآخرين ( الزملاء ، المرؤوسين ) وضرورة موضوعية الانتقاد والاهتمام بالطريقة التي يطرح فيها الانتقاد ، وإن كان الإسلام سبق هذه المبادئ جميعاً في تنظيم

ذلك لقول الرسول صلى الله عليه وسلم ( من نصح أخاه جهراً فقد شانه ومن نصحه سراً فقد زانه ).

- - عدم السماح بانتقاد الموظفين لبعضهم البعض .
- - مبدأ مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف و تفويض السلطة لهم.
- - مبدأ تنمية العلاقات الحسنة بين الموظفين .
- - مبدأ عدم إهمال الخلافات بين الرؤساء وإيجاد الحلول اللازمة لها.
- - مبدأ المعاملة العادلة والموضوعية والحيادية لأفراد الجماعة .
- - مبدأ الإشادة بالعمل الجيد للموظف ( التحفيز المعنوي ) .

#### ١٢ - مبدأ تحديد المسؤولية :

تنشأ في التنظيم مجموعة من العلاقات بين الموظفين والرؤساء ، وتأخذ العلاقات أشكالاً متعددة فإما أن تكون رأسية نازلة من أعلى إلى أسفل مثل علاقة الرئيس بالمرؤوس ، أو أنها تأخذ علاقة أفقية مثل علاقة الرؤساء في المستوى التنظيمي الواحد ( مثل علاقة رئيس قسم برئيس قسم آخر ، أو مدير إدارة بمدير إدارة آخر في نفس المستوى التنظيمي ) .

وعادة ما يقوم الرؤساء بالعمل أو أن يقوموا بتكليف المرؤوسين بأدائه ، والذين يكونون مسئولين أمام رؤسائهم عن العمل الموكل إليهم ، كما أن الرئيس مسئول أمام الرئيس الذي أعلى منه . ويرتبط موضوع التفويض بفلسفة المركزية واللامركزية في العمل ، فالمركزية أن تقوم بكثير من الأعمال ولا تمنح الموظفين سلطات لأداء العمل إلا في أضيق الحدود ، أما اللامركزية فهي على الطرف الآخر من ذلك الأسلوب ففيه يقوم الرئيس بمنح المرؤوسين سلطات أكبر وأوسع للقيام بالأعمال الموكلة لهم ومحاسبتهم عند التقصير في ذلك .

وتجدر الإشارة إلى أن الواجب يفوض والمسئولية لا تفوض فلا يستطيع الرئيس محمد أن يقول لرئيسه مدير الإدارة أنه قد كلف فلان بالعمل وليس عليه أية مسئولية في هذا الصدد بل يظل الرئيس مسئول أما الرئيس الأعلى حتى وان فوض الواجبات على المرؤوسين .

ويتحفظ بعض علماء الإدارة في تفويض بعض الواجبات والمهام مثل :

- الإشراف المباشر على المرؤوسين ومتابعتهم .
- الصلاحيات الخاصة بالأمر المالية الهامة والميزانيات .

- القرارات الهامة والمتعلقة بالأوضاع القانونية للمنظمة.
- التغيير في السياسات العامة للمنظمة .
- توزيع الموارد المالية على أنشطة المنظمة.
- التعيين والفصل للموظفين.
- التغيير في طرق العمل وإجراءاته وبرامجه وتوزيع الموارد البشرية بين الإدارات والأقسام .
- النظر في تظلم الموظفين في رؤسائهم.

فاحتفاظ الرئيس بالواجبات أعلاه وتلك السلطات يعطى نوعاً من الضبط فيما يتعلق بالرقابة على أداء تلك الأعمال.

والتفويض يخفف عن كاهل المدير الكثير من الواجبات والمهام التي تتسم بالطابع الروتيني ، ليتفرغ في وقته الثمين للتخطيط والتنظيم والإشراف والمتابعة وهي مهام الرئيس الأساسية في العمل . ومع أن الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة تؤكد أهمية تفويض السلطة إلا أن بعض الرؤساء في المنظمات يحجم عن القيام بذلك للأسباب التالية :

- الانفراد بالسلطة والظهور بمظهر القوة .
- عدم ثقة الرؤساء بالمرؤوسين .
- الخوف من منافسة المرؤوسين لهم .
- الجهل بأهمية ومزايا التفويض.
- عدم النضج العاطفي والذهني للرئيس أو المرؤوس .
- الجهل بمبادئ الإدارة .

وهناك بعض العوامل التي تساعد على جعل وظيفة التفويض وظيفة ناجحة وفعالة :  
وضوح الدور المطلوب من المرؤوس بتحديد الخطط والسياسات التي يجب اتباعها.  
الاختيار المناسب القادر على أداء العمل الموكل إليه.  
إيجاد وسائل فعالة للرقابة على مدى فعالية استخدام السلطة الممنوحة للمرؤوس.  
فتح قنوات الاتصال بين الرئيس والمرؤوس للتغلب على أية صعوبات بهذا الشأن.  
مكافأة الموظفين الذين ينجحون في المهام الموكلة لهم و تحفيزهم .



## تدريبات الوحدة الثانية

### التدريب الأول :

أجب بعلامة ( ✓ ) أمام العبارة الصحيحة ، أو علامة ( ✗ ) أمام العبارة الخاطئة:

١. يعني التنظيم الإداري ترتيب الملفات وحفظها في الأرفف المخصصة لها.  
المنظمة هي الإطار الذي يجمع العاملين ، والوسائل والإمكانات ، التي بواسطتها ، يستطيع الإداري القيام بتنفيذ خطته "
- من فوائد التنظيم التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة ، وبين الموظفين العاملين فيها ، بحيث يعمل موظفي المنظمة بشكل متكامل وكفريق واحد يهدف لتحقيق هدف محدد .
٢. يعني نطاق الإشراف العدد المثالي من العاملين الذي يستطيع المشرف أن يشرف عليه.
٣. مبدأ تناسب السلطة والمسئولية يعني أن تمنح الموظف سلطة كافية لأداء عمله الذي يحاسب عليه.
٤. مبدأ وحدة الأمر يعني أن الموظف لا يتلقى أكثر من توجيه أو أمر واحد في الساعة.
٥. يجب على الرئيس أن لا يفوض السلطة لموظفيه في جميع الأعمال فهو الذي يستطيع أن يقوم بالعمل بشكل أفضل .
٦. من المبادئ الإسلامية في العلاقات الإنسانية مع الآخرين ألا نوجه الانتقاد لهم مباشرة.  
أن الكفاية والفعالية الإداري تزيد كلما انخفض عدد المستويات الإدارية في المنظمة بين الإدارة العليا والوحدات الإدارية التنفيذية في المنظمة.  
من العوامل التي تحدد نطاق الإشراف نوعية العمل وقدرة الرئيس.

### التدريب الثاني :

أربط بين المجموعة ( الأولى ) مع ما يناسبها من المجموعة ( الثانية ) :

المجموعة ( الأولى ) .	المجموعة ( الثانية )
١ - مبادئ العلاقات الإنسانية	أ - أن يقوم الرئيس بتكليف العاملين بأداء العمل واتخاذ قرارات بشأنه .
٢ - مبدأ الكفاءة	ب - أن عدد العاملين الذين يمكن أن يشرف عليهم رئيس واحد .
٣ - مبدأ تفويض السلطة	ج - أن التنظيم قادر على التغيير .
٤ - مبدأ قصر خط السلطة	د - أن يعامل المدير موظفيه بطريقة حضارية وبدون تعسف .
٥ - مبدأ نطاق الإشراف	هـ - أن تقل عدد المستويات الإدارية .
٦ - مبدأ تناسب السلطة مع المسئولية	و - أن الواجب يفوض والمسئولية لا تفوض .
٧ - مبدأ وحدة الأمر	ز - أن يكون لكل منظمة هدف أو أهداف تسعى لتحقيقها
٨ - مبدأ الوظيفة	ح - ان يكون لدى المرؤوس سلطة تساعده على تأدية المهام الموكلة له والمسئول عنها .
٩ - مبدأ تقسيم التخصص وتقسيم العمل	ط - أن يتلقى المرؤوس الأوامر و التوجيهات من رئيس واحد .
١٠ - مبدأ وحدة الهدف	ي - مجموعة من الواجبات والمسئوليات وهي بمثابة اللبنة في التنظيم .
١١ - مبدأ تحديد المسئولية	ك - تحقيق التنظيم أهدافه بأقل وقت وتكلفة
١٢ - مبدأ المرونة .	ل - أن يعطى الموظفين الأعمال بناء على تخصصاتهم وقدراتهم و أن يوزع العمل بين الموظفين بشكل موضوعي .

## التدريب الثالث :

### حالة عملية

حدد المبدأ الذي تم تطبيقه في الحالات التالية :

- ١ - قام المدير بتكليف صالح في إنجاز المعاملات الروتينية والتوقيع بدلاً عنه.
- ٢ - كلف حارس الأمن بواجب الحفاظ على أمن الشركة لكنه لم يعطه المدير صلاحية منع الموظفين من الدخول بسياراتهم إلى مقر الشركة.
- ٣ - قامت الشركة بتغيير هيكلها التنظيمي وحذفت بعض الوظائف غير الهامة .
- ٤ - محمد يتلقى أوامره من رئيسه المباشر محمد فقط.
- ٥ - الموظف قد يكلف بأعمال لكن المسؤولية تقع على الرئيس عندما يخفق العاملون.
- ٦ - المدير يعامل الموظف صالح بطريقة راقية وفيها الكثير من الاحترام المتبادل .
- ٧ - المدير سعود يشرف على خمسة موظفين.
- ٨ - الموظف محمد يؤدي أعماله بأقل جهد وتكلفة.
- ٩ - جميع إدارات الشركة تسعى لهدف واحد.
- ١٠ - يقوم المدير بتقسيم العمل على الموظفين كل حسب تخصصه وقدراته .



المملكة العربية السعودية  
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني  
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

## التتظيم وأساليب العمل

### الخرائط التتظيمية

### الهدف العام :

معرفة الخرائط التنظيمية وانواعها واغراضها.

### الأهداف التفصيلية :

بنهاية هذه الوحدة يفترض أن يكون المتدرب قادرا على :

١. تحديد مفهوم الخرائط التنظيمية بدقة.
٢. تحديد أغراض الخرائط التنظيمية بدقة.
٣. التفريق بين أنواع الخرائط التنظيمية بدقة.
٤. معرفة على من تقع مسؤولية رسم الخريطة التنظيمية بدقة.
٥. معرفة قواعد تصميم الخريطة التنظيمية بدقة.

### الوسائل المساعدة :

المادة العلمية بهذه الحقيقة وحل التمارين العملية.

### متطلبات المعرفة :

فهم المعلومات الواردة في هذه الوحدة .

الزمن المحدد لتدريس هذه الوحدة : ٢٤٠ د .

**أولاً : مفهوم الخرائط التنظيمية :**

الخريطة التنظيمية هي صورة أو مخطط لهيكل المنظمة ، تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها ، والوظائف الموجودة فيها ، وخطوط السلطة والمسئولية التي تربط بين أجزاء المنظمة . وللتبسيط فالهيكل التنظيمي في المنظمة يشبه مخطط الفيلا الذي يحدد أجزاء المنزل فنرى فيه مواقع الغرف حسب الغرض منها والتمديدات الرئيسة في المنزل للماء والكهرباء .. الخ .

وتوضح الخرائط التنظيمية الوضع الحالي للمنظمة ، وقد يرسم الهيكل التنظيمي لإيضاح ما ستكون عليه المنظمة مستقبلاً وهذه هي الخرائط التنظيمية المستقبلية أو المقترحة ولا تأخذ حيز الوجود حتى تعتمد من صاحب الصلاحية.

**ثانياً : أغراض الخرائط التنظيمية :**

تستخدم الخرائط التنظيمية لتحقيق مجموعة من الأغراض منها ما يلي :

- ◀ تحديد إطار للمنظمة والوظائف التي تتكون منها والوحدات الإدارية التي تضمها.
- ◀ توضيح كيفية تقسيم العمل حسب الأنشطة المختلفة ( مبيعات ، مشتريات ، شؤون موظفين الخ )
- ◀ توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة .
- ◀ توضيح العلاقات بين مختلف الإدارات والأقسام .
- ◀ تعريف الموظف بالرئيس المباشر له وتعريف الرئيس بالمرؤوسين التابعين له.
- ◀ توضيح عدد المستويات الإدارية .
- ◀ توضيح نطاق الإشراف .
- ◀ بيان اللجان الحالية بالمنظمة وسلطاتها وعلاقاتها بإدارات المنظمة .
- ◀ إعطاء فكرة عامه عن المنظمة عند تدريب الموظفين الجدد لتعرفهم بالعلاقات وخطوط السلطة والأنشطة الحالية وموقعهم بالتنظيم.
- ◀ تلعب الخريطة التنظيمية دوراً إعلامياً فهي توضح للزائرين من خارج المنظمة أقسام المنظمة وإداراتها .
- ◀ تساعد الخريطة التنظيمية في اكتشاف ومعالجة الأخطاء الحالية في التنظيم كأن يكون للموظف رئيسين ، أو أن يزيد عدد المستويات الإدارية عن الحدود المقبولة في التنظيم عادة.

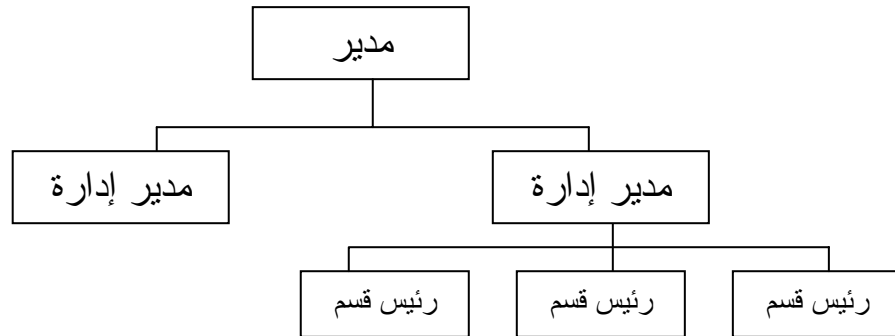
### ثالثاً : أنواع الخرائط التنظيمية :

هناك ثمانية أنواع من الخرائط التنظيمية :

- ١ - الخرائط التقليدية ( العمودية ) .
- ٢ - الخرائط الأفقية .
- ٣ - الخرائط العمودية / الأفقية .
- ٤ - الخرائط الدائرية .
- ٥ - خرائط المهام .
- ٦ - خرائط الوظائف ( الأفراد ) .
- ٧ - خرائط المصفوفة التنظيمية .
- ٨ - الخرائط الرئيسية والخرائط الفرعية .

#### ١ - الخرائط التقليدية ( العمودية ) .

وهي الخرائط الأكثر انتشاراً والمستخدمه في كثير من المنظمات وعلى نطاق واسع ، وفي هذا النوع من الخرائط تنزل خطوط السلطة من أعلى إلى اسفل ، فالرؤساء الذين لهم سلطة إعطاء الأوامر والتعليمات ، يكونون في رأس المنظمة ، ثم الموظفين في الإدارة الوسطى ، ثم التنفيذيين . أما خطوط انسياب المسئولية فهي على عكس خطوط السلطة تتساب من اسفل إلى أعلى ، فالموظفون في المستويات الإدارية الدنيا ( قاع الهرم ) يكونون مسؤولين مباشرة أمام رؤسائهم في المستويات العليا التي تقع فوقهم مباشرة في خط السلطة المرتبطين به . شكل رقم ١ .



شكل رقم ( ١ ) .

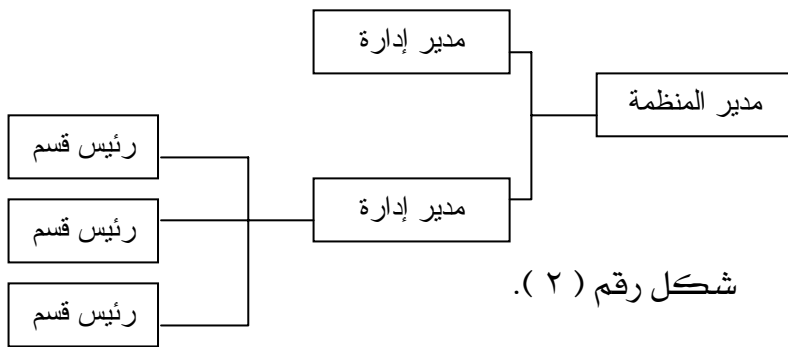
## ٢ - الخرائط الأفقية :

وتساب خطوط السلطة من اليمين إلى اليسار والمسئولية من اليسار إلى اليمين . وتقع وظائف الإدارة العليا في اليمين ثم وظائف الإدارة الوسطى ثم التنفيذيين.

و تتلافى هذه الخريطة الآثار النفسية التي تتركها الخرائط العمودية حيث يبدو الموظفين التنفيذيين إلى اليسار .

ويساعد هذا النوع من الخرائط في عملية رسم الخرائط للمنظمات ذات الحجم الكبير والتي تحتوي على عدد كبير من المستويات الإدارية لأنها توفر مساحة كبيرة وواسعة لرسم تلك المنظمات كما في الشكل

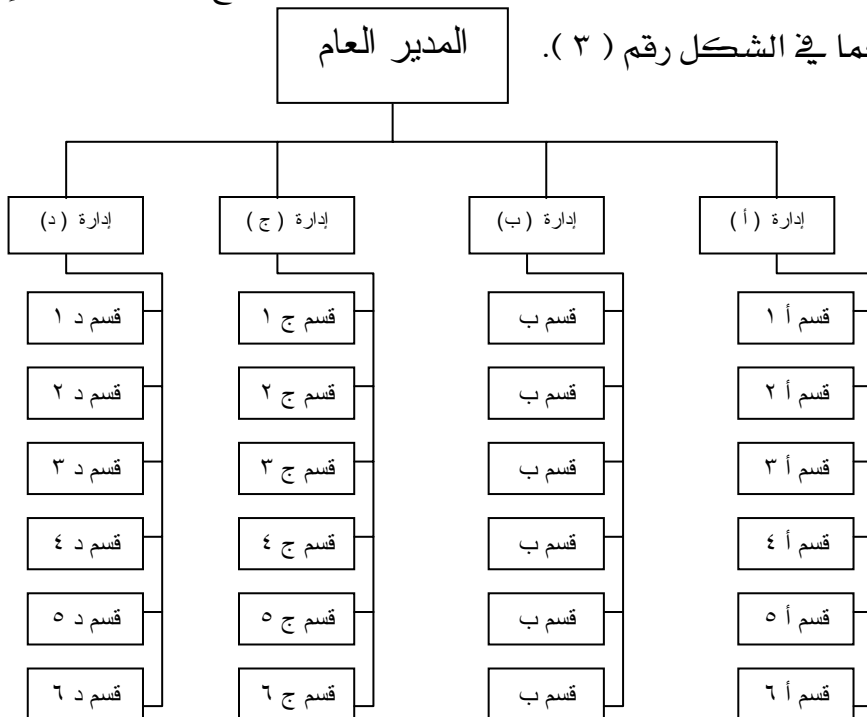
رقم ( ٢ ) .



شكل رقم ( ٢ ) .

## ٣ - الخرائط العمودية الأفقية :

وتجمع بين مزايا الخرائط بين الخرائط العمودية والأفقية وتوفر مساحة جيدة لرسم الخريطة وتستخدم عند رسم خرائط المنظمات الكبيرة لأنها توفر مساحة واسعة وفراغاً كبيراً يتيح إضافة كل الإدارات حتى وان كان عددها كبيراً كما في الشكل رقم ( ٣ ) .



شكل رقم ( ٣ ) .

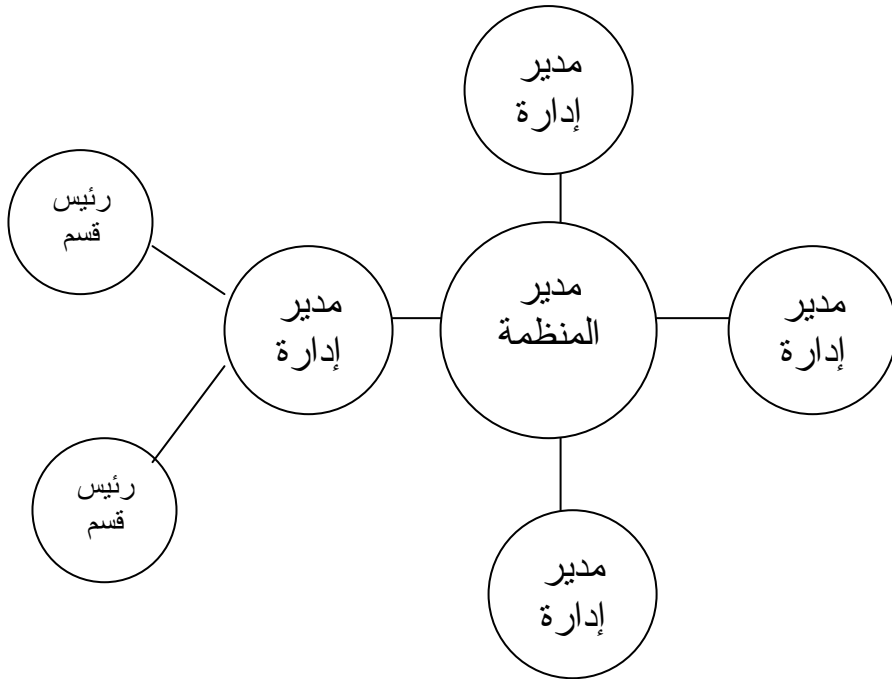


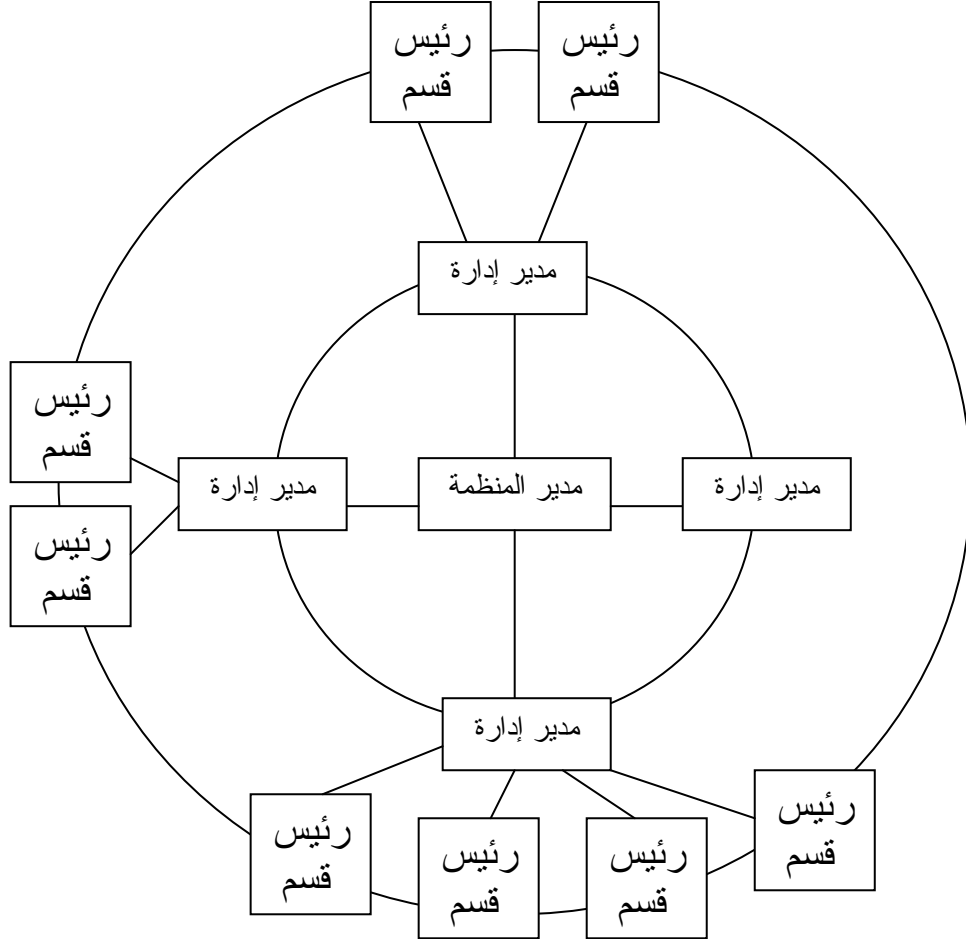
#### ٤ - الخرائط الدائرية :

وفي هذا النوع من الخرائط ، يكون رئيس المنظمة في مركز الدائرة ، والسلطة تنساب من المركز إلى الخارج وتتسبب المسؤولية من الخارج إلى الداخل .

وتتلافى هذه الخريطة أي آثار نفسية غير مستحبة على العاملين كالخرائط التقليدية ، فعلى العكس توضح هذه الخريطة أن جميع العاملين في علاقة تكاملية وان كل إدارة او قسم أو موظف يعتمد ومكمل للآخر.

والخرائط الدائرية تظهر على شكل دوائر تبين كل منها وظيفة مدير الإدارة أو رئيس القسم .. الخ . ويظهر محيط الدائرة الوظائف الإدارية المتساوية على شكل مستطيلات. كما في الشكل رقم ( ٤ )





٥ - خرائط المهام :

وتدل هذه الخرائط على مهام وواجبات المنظمة والإدارات ، ويكتب تحت كل مستطيل يمثل إدارة من الإدارات المختلفة مهامها وواجباتها.

وتفيد هذه الخرائط في إعطاء المستفيد فكرة عن النشاطات والأعمال التي تقوم بها المنظمة. كما في النموذج رقم ( ٥ )

## نموذج لإدارة مركزية للتنظيم والإدارة

الإدارة المركزية للتنظيم  
والإدارةالإدارة العامة لمعدلات  
الأداءالإدارة العامة لطرق  
العملالإدارة العامة  
للتنظيم

١. وضع معدلات الأداء للنمطية والتخصيصية على مستوى الدولة وذلك بالتعاون مع الإدارة العامة لطرق العمل والأجهزة الفنية المتخصصة بالقطاعات المختلفة .
١. التعاون مع الإدارات العامة التابعة لقطاع الترتيب من أجل تحديد القرارات الوظيفية وميزانية الوظائف .
٢. الاختصاصات الأخرى....

١. دراسة النماذج والسجلات على مستوى الدولة بقصد تبسيطها وتنميطها وفهرستها لتحقيق وفر في التكاليف وسرعة العمل .
٢. القيام بالدراسات الخاصة بتبسيط إجراءات العمل في مختلف الأجهزة ..
٣. القيام بالدراسات الخاصة للعاملين داخل الوحدات
٤. الاختصاصات الأخرى.....

١. وضع دليلاً تنظيمياً للجهاز الإداري للدولة ومتابعته دورياً .
٢. إبداء الرأي الفني وتقديم المعاونة في عمليات التنظيم سواء للأجهزة المختلفة أو لوحدات التنظيم .
٣. اقتراح إعادة تنظيم أو تعديل اختصاصات الأجهزة القائمة .
٤. اختصاصات أخرى...

نموذج رقم ( ٥ ) .

#### ٦ - خرائط الوظائف ( الأفراد ) :

وهذه الخرائط تبين الوظائف المعتمدة ومراتبها والوظائف الشاغرة بها .  
ولها عدة فوائد منها :

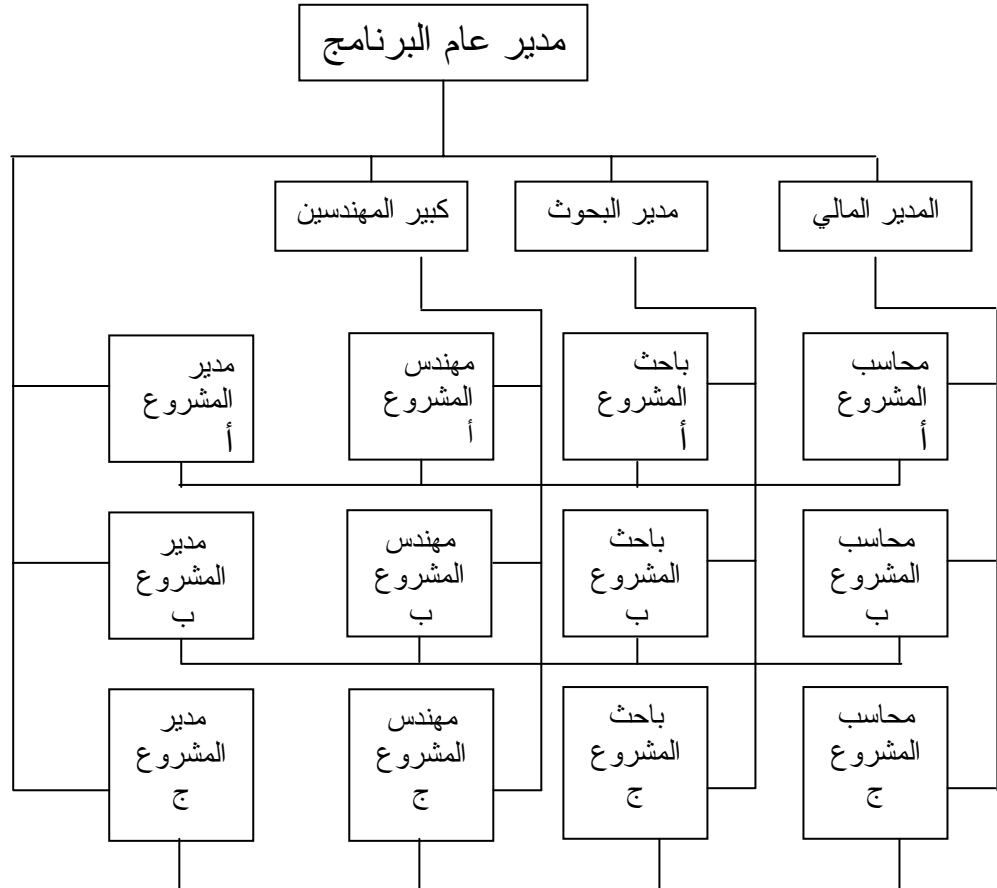
- ◀ الاستفادة من المعلومات الخاصة بالوظائف عند التحضير لإعداد الميزانيات الخاصة بالمنظمات .
- ◀ مساعدة متخذ القرار في معرفة الوظائف الشاغرة لكي يتم التوظيف عليها.

#### ٧ - خرائط المصفوفة التنظيمية ( الخرائط الشبكية ) :

وهي خرائط مخصصة لبعض المنظمات الفنية المتخصصة كمنظمات الفضاء والمنظمات الهندسية .  
حيث يتم التسلسل الإداري من مدير عام البرنامج وهو الذي يشرف على البرنامج وينسق بين نشاطاته .  
ثم يأتي فرق العمل والتي يرأس كل منها مدير وتضم فرق العمل مجموعة من المتخصصين في تخصصات مختلفة .

ونلاحظ من الشكل التالي أن هناك برنامج ما مقسم إلى ثلاثة مشاريع ( أ ، ب ، ج ) ولكل مشروع مدير ، ويتكون كل مشروع من مهندس ، وباحث ، ومحاسب . ويرتبط كل واحد منهم بمدير المشروع الذي يعمل به وبمدير آخر فني وهو الرئيس في مجال الاختصاص ، فمهندس المشروع ( أ ) يرتبط بمدير المشروع ( أ ) ، ويرتبط بمدير آخر فني وهو كبير المهندسين . ولذا نلاحظ وجود خطين من خطوط السلطة ووجود رئيسين لكل موظف .  
ولتلافي أية تضارب في التعليمات الصادرة للموظفين ، يتم التنسيق من خلال الاجتماعات التي تعقد قبل تكليف الموظفين بالمهام الموكلة لهم.

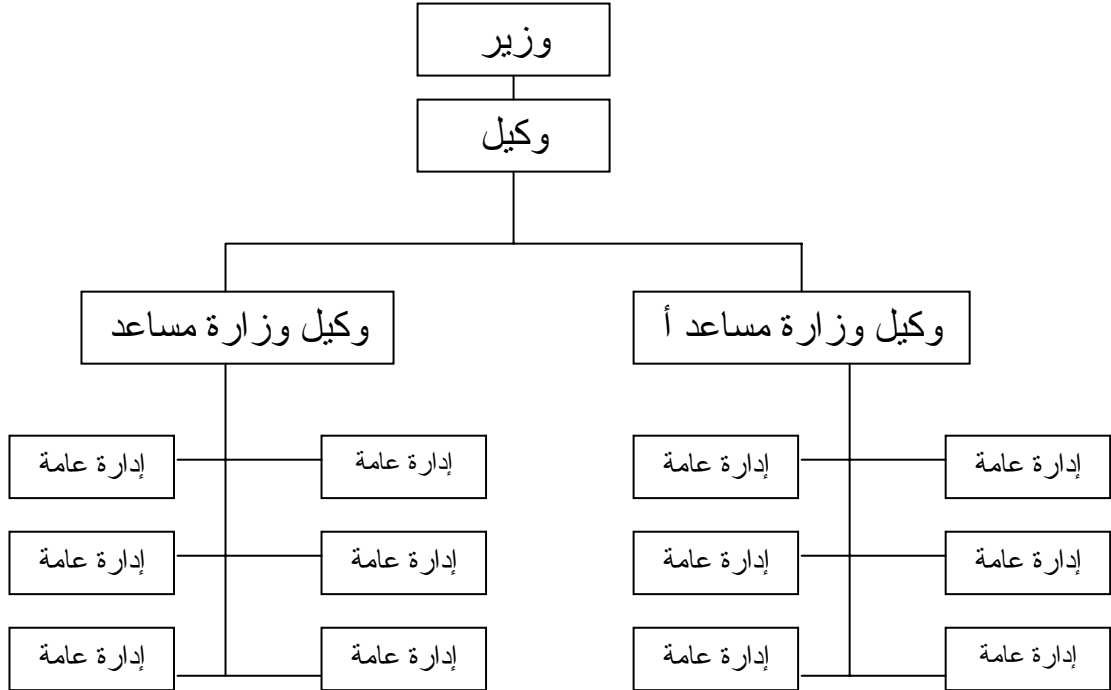
وهذا النوع جمع بين التنظيم الوظيفي والتنظيم على أساس الغرض الرئيسي.



#### ٨ - الخرائط الرئيسية والخرائط الفرعية :

وتستخدم هذه الخرائط عندما تكون المنظمة كبيرة جدا ويشمل هيكلها التنظيمي عددا كبيرا من الوحدات الإدارية ، ففي هذه الحالة يتم رسم خريطة رئيسية ، وخرائط فرعية تشتمل على التفاصيل بحيث يتم تسهيل فهم الخريطة التنظيمية والخريطة الرئيسية للمنظمة تبين الوحدات الإدارية الأساسية ( المركزية ) مثل الإدارات العامة في وزارة ما.

والخريطة الفرعية ( المساعدة ) توضح الأقسام في الوحدة الإدارية.



#### رابعاً : على من تقع مسؤولية تصميم الخرائط التنظيمية :

عملية تصميم الخرائط التنظيمية من المواضيع الفنية المتخصصة ، لذا يجب أن توكل هذه المهمة لأحد كبار الموظفين في المنظمة وان يكون على اتصال دائم برئيسها .  
أو أن توكل هذه المهمة لقسم التنظيم والأساليب إن وجدت ، أو لقسم شؤون الموظفين .  
وتجمع البيانات والمعلومات من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ليشتركوا جميعاً مع المسؤولين بالمنظمة في تصميم الخريطة التنظيمية .

#### خامساً : جمع المعلومات لتصميم الخريطة التنظيمية :

أكثر الطرق استخداماً هي :

- ١ - المقابلة الشخصية : وهي عبارة عن مقابلات شخصية مع كبار الموظفين ، ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام .
- ٢ - الاستبيان : هي استمارة توزع على المسؤولين بالمنظمة وعن طريق تحليل إجابات المديرين يتم الحصول على المعلومات اللازمة .
- ٣ - المقابلة الشخصية والاستبيان معاً : وهي طريقة شاملة للطريقتين السابقتين بغرض جمع معلومات أكبر .

**سادساً : رسم الخرائط التنظيمية :**

بعد الحصول على المعلومات المطلوبة عن المنظمة يتم رسم الخريطة على ورقة مستطيلة ثم نبدأ بترتيب برسم الوظائف على مستطيلات، فنحدد المستويات الإدارية ثم الإدارات ثم الأقسام ثم الموظفين . ومن مزايا الرسم على مستطيلات صغيرة منفصلة عن الورقة هو إجراء التغييرات في أماكن الوظائف داخل الخريطة دون الحاجة للشطب أو المسح أو إعادة رسم الخريطة أو تغييرها. ثم يوصل بين الإدارات والأقسام حسب التبعية بخطوط تبين السلطة .

**أ - قواعد تصميم الخرائط التنظيمية:**

تهدف الخرائط التنظيمية إلى إعطاء فكرة واضحة عن هيكل المنظمة للمستفيدين، وهناك بعض القواعد العامة لتصميم الخرائط التنظيمية منها:

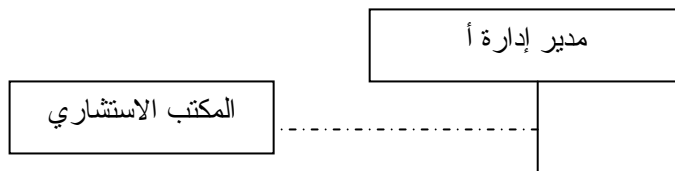
**١ - المستطيلات :**

توضح الإدارات والوظائف والوحدات الإدارية ويرتبط حجم المستطيل بأهمية الوظيفة ، فتوضع عادة وظيفة مدير المنظمة في أكبر المستطيلات مساحة وفي أعلى الخريطة ، ويفضل أن تكون المستطيلات في المستوى الإداري الواحد متماثلة وتصغر كلما اتجهنا إلى الأسفل.

أما الخريطة الدائرية فتستخدم الدوائر لتمثل الوظائف والوحدات الإدارية ، ويفضل تخصيص دائرة كبيرة لمدير المنظمة ، وتوضع الأقسام المتساوية في دوائر متساوية من حيث الحجم.

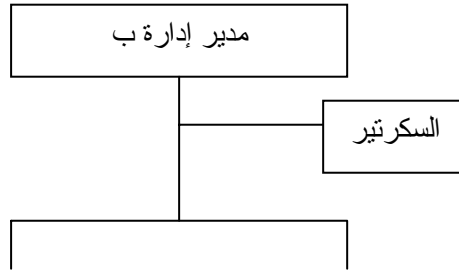
**٢ - الوظائف الاستشارية:**

عادة توضع هذه الوظائف في مستطيلات تحت الرؤساء الذين تقدم لهم الاستشارات وتكون في الناحية اليسرى من خط السلطة ، وفي حالة تعدد الوحدات يجوز وضعها على الناحية اليمنى ، ولا توضع إطلاقاً وظائف المستشارين على مستوى خط السلطة الذي ينساب من أعلى إلى أسفل ، وذلك لأن وظائفهم استشارية.



٣- السكرتير :

توضع عادة هذه الوظيفة في الجهة اليمنى من خط السلطة تحت مستطيل الرئيس



٤ - اللجان والمجالس :

عند وجود اللجان بصفة دائمة فأنها تظهر في الخريطة التنظيمية وتعامل كأي وحدة إدارية. أما المجالس فتوضع في مستطيل في أعلى الخريطة التنظيمية إذا كان لها سلطة تنفيذية. أما إذا كانت المجالس استشارية فتعامل كمعاملة الوظائف الاستشارية كما شرح في الفقرة ٢ .

٥ - خطوط السلطة :

يشار لخطوط السلطة بخطوط متصلة غير متقطعة ( \_\_\_\_\_ ) وهي تمثل قنوات السلطة والأوامر ، والعلاقات المباشرة في المنظمة. ويتصل كل مستطيل بالمستطيل الذي تحته بخط يمثل خط السلطة والعلاقة بين الرئيس والمرؤوس والمرجعية الإدارية.

٦ - العلاقة الاستشارية أو غير المباشرة :

وهي اتصالات غير رسمية تتم داخل التنظيم وخارج خطوط السلطة مثل اتصال موظف برئيس أعلى من رئيسه المباشر ، دون أن يمر ذلك الاتصال على رئيسه المباشر.



٧ - الوظائف الشاغرة : تذكر الوظائف الشاغرة في المنظمة وكأنها وظيفة مشغولة ، أما إذا كان هناك موظف يشغل وظيفة دائمة ووظيفة أخرى مؤقتة فيشار لهذا في أسفل الخريطة ويوضع علامة بجانب الوظيفة المؤقتة .

٨ - إذا كانت الخريطة التي نرسمها جزء من خريطة كبيره فإننا نشير بسهم يتجه للأعلى يظهر من مربع رئيس القسم . للدلالة على أن هذه الخريطة جزء من خريطة اكبر وان رئيس القسم مرتبط برئيس أعلى منه.

أما إذا كان هناك أقسام أخرى خارج الخريطة وفي نفس المستوى التنظيمية فإننا نشير في هذه الحالة بسهم أفقي للدلالة على أن هناك أقسام وإدارات أخرى لم تظهر في الخريطة.

٩ - توضع الوظائف المتساوية بشكل أفقي وتوضح المستويات الإدارية العليا في وسط الخريطة.

١٠ - الهدف من الخريطة التنظيمية :

إذا كان الهدف من الخريطة إيضاح الإدارات الكبرى في المنظمة فنرسم خريطة توضح هذه الإدارات ثم نرسم خريطة أخرى لتوضيح الأقسام والأجزاء الأخرى.

أما إذا كان الهدف من الخريطة التعريف بالموظفين :

نرسم خريطة توضح مسميات الوظائف وتحت كل وظيفة اسم الموظف ويستحسن عدم ذكر أسماء الموظفين لأنهم يتغيرون إلا إذا كان ذلك لأغراض تدريب الموظفين الجدد وتعريفهم على الرؤساء.

١١ - الخرائط الأفقية ( من اليمين إلى الشمال ) :

يوضع رئيس المنظمة في الخرائط الأفقية في أقصى اليمين وتتساق خطوط السلطة من اليمين إلى اليسار.

١٢ - الخرائط الدائرية :

يوضع رئيس المنظمة في الوسط ، وتتساق خطوط السلطة من الداخل إلى الخارج .

ب - المعلومات الواجب ذكرها على الخريطة التنظيمية :

هناك معلومات أساسية من الضروري ذكرها على الخريطة التنظيمية :

أ - اسم الخريطة التنظيمية : وهذا الاسم يدل عليها كأن نقول ( الخريطة التنظيمية لمنظمة ... ) .. وإذا كان الخريطة مقترحة ولم تعتمد نشير إلى هذا في اسم الخريطة.

ب - تاريخ الخريطة :

يجب أن يكون للخريطة تاريخ يعكس وقت إعدادها ، أو يذكر تاريخ اعتمادها والموافقة عليها من الجهات ذات الصلاحية.

### تدريبات الوحدة الثالثة

#### التدريب الأول :

أجب بعلامة ( ✓ ) أمام العبارة الصحيحة ، أو علامة ( ✗ ) أمام العبارة الخاطئة:

١. الخريطة التنظيمية هي صورة أو مخطط لهيكل المنظمة
٢. تستخدم الخرائط التنظيمية لتحقيق مجموعة من الأغراض منها تحديد إطار للمنظمة والوظائف التي تتكون منها والوحدات الإدارية التي تضمها.
٣. خرائط الوظائف وهي الخرائط الأكثر انتشارا والمستخدمه في كثير من المنظمات وعلى نطاق واسع.
٤. ويساعد هذا النوع من الخرائط في عملية رسم الخرائط للمنظمات ذات الحجم الكبير والتي تحتوي على عدد كبير من المستويات الإدارية لأنها توفر مساحة كبيرة وواسعة لرسم تلك المنظمات.
٥. توضع الوظائف الاستشارية عادة توضع هذه الوظائف في مستطيلات تحت الرؤساء الذين تقدم لهم الاستشارات وتكون في الناحية اليسرى من خط السلطة.
٦. من المعلومات الواجب ذكرها على الخريطة التنظيمية اسم الخريطة وتاريخها.
٧. وظيفة السكرتير في الهيكل التنظيمي توضع عادة في الجهة اليمنى من خط السلطة فوق مستطيل الرئيس.
٨. يوضع رئيس المنظمة في وسط الخرائط الأفقية ، وتتساق خطوط السلطة من الداخل إلى الخارج.
٩. عند تصميم الخرائط التنظيمية لا تذكر الوظائف الشاغرة في المنظمة .

١٠. تذكر الوظائف الشاغرة في المنظمة وكأنها وظيفة مشغولة ، أما إذا كان هناك موظف يشغل وظيفة دائمة ووظيفة أخرى مؤقتة فيشار لهذا في أسفل الخريطة ويوضع علامة بجانب الوظيفة المؤقتة .

### التدريب الثاني :

أربط بين المجموعة ( الأولى ) مع ما يناسبها من المجموعة ( الثانية ) :

المجموعة ( الثانية )	المجموعة ( الأولى ) .
أ - توفر مساحة واسعة وفراغاً كبيراً يتيح إضافة كل الإدارات حتى وان كان عددها كبيراً .	١ - الخرائط التقليدية
ب - تبين الوظائف المعتمدة ومراتبها والوظائف الشاغرة بها.	٢ - الخرائط الأفقية .
ج - وتتسبب خطوط السلطة من اليمين إلى اليسار والمسئولية من اليسار إلى اليمين .	٣ - الخرائط العمودية / الأفقية.
د - الخرائط تنزل خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل أما خطوط انسياب المسئولية فهي تتسبب من أسفل إلى أعلى.	٤ - الخرائط الدائرية .
هـ - تفيد هذه الخرائط في إعطاء المستفيد فكرة عن النشاطات والأعمال التي تقوم بها المنظمة .	٥ - خرائط المهام .
و - هي خرائط مخصصة لبعض المنظمات الفنية المتخصصة كمنظمات الفضاء والمنظمات الهندسية .	٦ - خرائط الوظائف ( الأفراد ) .
ز يكون رئيس المنظمة في مركز الدائرة ، والسلطة تتسبب من المركز إلى الخارج وتتسبب المسئولية من الخارج إلى الداخل . -	٧ - خرائط المصفوفة التنظيمية .
ح - تستخدم عندما تكون المنظمة كبيرة جداً ويشمل هيكلها التنظيمي عدداً كبيراً من الوحدات الإدارية .	٨ - الخرائط الرئيسية والخرائط الفرعية



المملكة العربية السعودية  
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني  
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

# التتظيم وأساليب العمل

---

## إدارة التتظيم

---

**الهدف العام :**

معرفة كيفية إدارة العملية التنظيمية بكفاءة.

**الأهداف التفصيلية :**

- بنهاية هذه الوحدة يفترض أن يكون المتدرب قادرا على :
- ١ - التنسيق مع أقسام وإدارات المنظمة بكفاءة.
  - ٢ - مراعاة الجوانب الإنسانية في التنظيم والتعامل معها بكفاءة.
  - ٣ - معرفة العوامل التي تعتمد عليها الخطة التنظيمية .
  - ٤ - تحديد الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي بدقة.
  - ٥ - تحديد مفهوم إعادة التنظيم .

**الوسائل المساعدة :**

المادة العلمية بهذه الحقيقة وحل التمارين العملية.

**متطلبات المعرفة :**

فهم المعلومات الواردة في هذه الوحدة .

الزمن المحدد لتدريس هذه الوحدة : ١٢٠ د .

## إدارة التنظيم

إدارة التنظيم هي العمليات التي نقوم بها لتشغيل التنظيم بشكل جيد ويعني تطبيق العناصر الإدارية على عملية التنظيم .

و إدارة التنظيم تتطلب القيام بالعمليات التالية :

- ١ - التنسيق بين أقسام وإدارات المنظمة .
- ٢ - الجوانب الإنسانية في التنظيم .
- ٣ - الخطة التنظيمية .
- ٤ - التنظيم غير الرسمي .
- ٥ - إعادة التنظيم .

### أولاً - التنسيق بين أقسام وإدارات المنظمة :

التنسيق يعني الربط بين أقسام الوحدة الإدارية بحيث نقضي على التضارب والازدواجية في العمل ، والتنسيق يمنع التعارض والاختلاف بين الأفراد داخل التنظيم ويؤدي إلى توحيد الجهود .

والتنسيق من الواجبات الإدارية للرئيس حيث يقع على عاتقه مهمة ربط أجزاء المنظمة ببعضها لتوجيه جهود الأفراد في اتجاه واحد لتحقيق الهدف .

ويلاحظ أن التنظيم والتنسيق عمليتين ترتبطان ارتباطاً وثيقاً ، حيث يساعد التنظيم الجيد على تسهيل عملية التنسيق ، من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات وتحديد الإطار العام للعلاقات في المنظمة .

ويتطلب التنسيق توفر هيكل تنظيمي سليم ، وإدارة جيدة ، وتعاون بين العاملين في المنظمة على كافة المستويات ، وتظهر صعوبات التنسيق كلما كبرت المنظمة وتوسعت نشاطاتها وكان هناك تباعد جغرافي بينها ، وتعقدت مشاكلها وازداد التخصص وتوزيع العمل فيها .

ويتم التنسيق في المنظمات من خلال تبادل المعلومات والأفكار بين الموظفين ويقوم بهذه المهمة الرؤساء الإداريون في المستويات العليا والمتوسطة .

والوسائل المتبعة في التنسيق هي :

- ◀ الاجتماعات : وهي وسيلة اتصال للتباحث والنقاش حول افضل السبل للقيام بالعمل دون تعارض بين النشاطات وكيفية زيادة التعاون المشترك لتحقيق الأهداف المشتركة.
- ◀ لجان التنسيق : تشكل اللجان من موظفين من مختلف الوحدات الإدارية التي تشترك في أعمال متكاملة لدراسة المشاكل التي تنشأ وتعيق أداء العمل بشكل جيد.
- ◀ المراسلات الكتابية بين الأقسام .
- ◀ الاتصالات الشفهية بين الأقسام والوحدات الإدارية .

### ثانياً - الجوانب الإنسانية في التنظيم :

يعتبر العنصر الإنساني من أهم عناصر التنظيم ، ويجب عدم إغفال الدور الذي يقوم به في تحقيق أهداف المنظمة ، فالفرد في التنظيم يشبه بالعضو داخل الجسم يؤثر سلباً على جميع الأعضاء الأخرى عند ضعفه والعكس صحيح ، فأني عدم تعاون بين الموظفين يتسبب في إخفاق وعدم تحقيق لأهداف معينة وضعت في التنظيم .

لهذا يجب ألا نغفل العامل الإنساني وتأثير على المخرجات النهائية للمنظمة وتحقيق أهدافها ، فمهما كانت الأنظمة جيدة والهيكل التنظيمي دقيقاً في تحديد ، ومعظم المشاكل التي تنشأ في المنظمات ليست من نقص في صياغة الأنظمة أو وجودها بل هي مشاكل ترتبط أحياناً بعدم تجانس العاملين بالمنظمة من حيث الثقافة والعادات والتقاليد والأخلاق والحاجات والطموح ، لذا عند إعداد الهيكل التنظيمي يجب أن يؤخذ الفرد بكل ما يحمله من تاريخ وثقافة سابقة ، فالمدیر لا يستطيع أن يلغي تلك العادات والتقاليد بالتعميم الإدارية .

### ثالثاً - الخطة التنظيمية :

عند وضع خطة للتنظيم فلا بد من وضع أهداف للتنظيم لكن هذه الأهداف التي نضعها ليست غاية في حد ذاتها بل هي جزء من أهداف المنظمة ووسيلة مساعدة لتحقيق أهداف المنظمة العامة .  
ومن العوامل التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند وضع الخطة التنظيمية ما يلي:  
دراسة الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها والوظائف التي ستقوم بها.

- معرفة حجم المنظمة.
- مدة حياة المنظمة.
- معدل التغير المتوقع في حجم المنظمة .
- أهمية الوقت كعامل لإنجاز العمل .
- الفرع الرئيسي والفروع الأخرى وأماكنها الجغرافية.
- عدد الموارد المادية والبشرية التي تحتاجها المنظمة .

أما فيما يتعلق بالخطة التنظيمية فيراعي عن وضعها ظروف المنظمة وتتكون من التالي :

- تبين وبشكل واضح الغرض من إنشاء المنظمة .
- تحديد الأعمال الرئيسية والأعمال الفرعية.
- تصنيف الأعمال التي تقوم بها المنظمة ، أي تجميع الأعمال والأنشطة المتشابهة مع بعضها البعض ثم وضع الأساليب والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل لكل وحدة أو قسم من أقسام المنظمة.
- وضع مواصفات للوظائف وتحدد العدد اللازم من الموظفين للقيام بالعمل.
- تحديد سلطة ومسئولية الأفراد للقيام بالعمل .
- وضع الخريطة التنظيمية التي توضح الإدارات والأقسام الرئيسية في المنظمة وخطوط السلطة والمسؤولية فيها.
- وضع دليل للتنظيم يتضمن جميع العناصر التي يتكون منها التنظيم .
- متابعة خطة التنظيم وتقييم مدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات التنظيم .



### رابعاً - التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي :

ينقسم التنظيم من وجهة نظر المفكرين في علم الإدارة إلى تنظيمين :

أ - تنظيم رسمي : فهو الذي يحدد بواسطة الهيكل ويحدد العلاقات بين الأفراد والسلطات والمسؤوليات في المنظمة ، وهو الذي يبين لكل فرد في المنظمة الدور الذي يقوم به ، والواجبات المطلوبة منه ، ويقوم هذا التنظيم على المبادئ التي ذكرناها سابقاً .

ب - التنظيم غير الرسمي : فهو التنظيم القائم بين فردين أو أكثر من أفراد التنظيم ، ولا يرتبط بالتنظيم الرسمي ، وينشأ هذا التنظيم لتوافر توافق وانسجام بين أفراد يشتركون في صفات معينة تجعلهم يلتقون خارج إطار المنظمة وتنشأ بينهم مصالح مشتركة ويتكون بشكل اختياري ولا تنص اللوائح والأنظمة على هذا التنظيم .

ومن الأمثلة على التنظيم غير الرسمي التقاء مجموعة من الأفراد في ساعة الغداء بالرغم من عدم وجود علاقة تنظيمية بينهم.

ويكون عادة للتنظيم غير الرسمي قواعد خاصة يحترمها الأفراد المنتمين إليه ، كما يوجد قائد لهذا التنظيم لم يتم تعيينه رسمياً ، بل تولى القيادة في هذا التنظيم نتيجة قبول الأفراد له لما يتمتع به من خصائص تؤهله لأن يكون قائداً للمجموعة .

ويختلف أحيانا دور الفرد في التنظيم الرسمي عنه في التنظيم غير الرسمي .

قد يرى البعض أن هناك جوانب سلبية للتنظيم غير الرسمي على وهي كالتالي :

◀ اتفاق أفراد التنظيم على تخفيض الإنتاج .

◀ تغطية بعض الأخطاء التي يقوم بها بعض أفرادهم.

◀ ممارسة الضغوط على الإدارة للحصول على مكاسب مادية أو معنوية.

وقد يرى البعض الآخر أن هناك جوانب إيجابية للتنظيم غير الرسمي على وهي كالتالي:

◀ تنمية الشعور بالانتماء للمنظمة بين أفراد التنظيم .

◀ إحساس المجموعة بأنهم متميزون عن غيرهم من المجموعات بالقيام بالعمل بشكل أفضل.

◀ إمكانية احتذاء الآخرين حذوهم في كمية الإنتاج العالية .

◀ تجسيد مطالب أعضائه ورفعها للإدارة ، وحماية حقوقهم المادية والمعنوية ومقاومة المساس بها .

← يعتبر التنظيم غير الرسمي متنفس للضغوط التي يواجهها العاملون في المنظمة من متاعب ومشكلات ويتبادلون فيها الآراء .

وتتكون التنظيمات غير الرسمية لعدة أسباب نذكر أهمها:

١. إشباع الدافع الأساسي لديه وهو الرغبة في إنشاء علاقات اجتماعية مع الآخرين والقضاء على الإحساس بالعزلة والانتماء للجماعة.

٢. تأمين الأمن والحماية من التهديدات الخارجية بواسطة المجموعة التي ينتمي إليها ، فأفراد التنظيم غير الرسمي يتحدون ويقاومون بشكل جماعي الأخطار التي تهدد حقوقهم المادية والمعنوية ، ومن هذه التهديدات ما يواجهه الأفراد من قرارات تعسفية للإدارة ، أو السلوك القيادي التسلطي الاستبدادي .

٣. الحصول على مكاسب مادية مثل زيادة في الراتب والعلاوات من خلال ضغط المجموعة على الإدارة وعادة يقوم بذلك مندوب يمثل المجموعة .

٤. تكميل وسد القصور الذي ينشأ لدى الأفراد من عدم كفاءتهم في أداء العمل فيلجئون للحصول على المساعدة والنصح والإرشاد من الآخرين داخل التنظيم .

٥. الرغبة في التقرب إلى أصحاب مراكز النفوذ ( كبار الموظفين ) للحصول على مكاسب شخصية ، مادية أو معنوية ، كالحصول على الترقيات والمكافآت المالية وغيرها.

٦. الحصول على المعلومات بسرعة وسد جوانب النقص في المعلومات ، حيث أنه في بعض الأوقات يكون التنظيم الرسمي عاجزاً وبطيئاً في أحوال أخرى في توصيل المعلومات إلى الأفراد ، أو يخفيها عنهم .

### خامساً - إعادة التنظيم :

لا يخلو العمل البشري من الأخطاء ولا يصل إلى درجة الكمال فبغير الظروف والأحوال تظهر الحاجة إلى إعادة تنظيم المنظمة من حين لآخر بهدف ضمان بقائها واستمرارها ف أداء أعمالها بكفاءة وفاعلية .

وإعادة التنظيم تتطلب أداء الدراسة اللازمة لهيكل المنظمة وأجراء التغييرات عليه لإزالة العيوب ونقاط الضعف ، وهي عملية مستمرة متجددة لا تتوقف عند حد .

### وتظهر الحاجة إلى إعادة التنظيم في المنظمات في الحالات التالية:

١. عدم جدوى التنظيم الحالي كزيادة نطاق الإشراف عن الحد المقبول أو وجود تعارض وتضارب بين عدد من المناصب الإدارية .
٢. عند يسلك الموظفون سلوكاً يختلف عما يتوقعه المدير الأعلى الذي أقر التنظيم ، ومثال ذلك رغبة بعض الإدارات في الاستقلال ، أو عدم قدرة الادخاريين على تحمل المسؤوليات الكبيرة وصعوبة تحقيق التفاهم اللازم بين الإدارات في ظل التنظيم الحالي.
٣. عند حدوث تغييرات في بيئة العمل الداخلية مثل تغير كمية وحجم العمل في المنظمة سواء بالزيادة أو النقص أو حدوث تغييرات في البيئة الخارجية مثل ظهور تقنية جديدة تتيح للمنظمة الإنتاج بشكل اكبر والاستغناء عن العمالة و إحلال الآلات مكانهم.
٤. كثرة الأمراض التنظيمية والتي من أعراضها ارتفاع معدل دوران العمالة ، انخفاض الروح المعنوية ، التأخر عن العمل ، كثرة الشكاوى ، كثرة الجزاءات والقرارات التأديبية ، كثرة تعديل القرارات ، كثرة منازعات رؤساء الأقسام ، أو انخفاض الإنتاجية .

## تدريبات الوحدة الرابعة

### التدريب الأول :

أجب بعلامة ( ✓ ) أمام العبارة الصحيحة ، أو علامة ( ✗ ) أمام العبارة الخاطئة:

١. التنسيق يعني الربط بين أقسام الوحدة الإدارية بحيث نقضي على التضارب والازدواجية في العمل
٢. التنظيم والتنسيق عمليتين لا ترتبطان إطلاقاً فكل عملية مستقلة تماماً عن الأخرى.
٣. الاجتماعات وسيلة اتصال للتباحث والنقاش حول أفضل السبل للقيام بالعمل دون تعارض بين النشاطات وكيفية زيادة التعاون المشترك لتحقيق الأهداف المشتركة.
٤. عند إعداد الهيكل التنظيمي يجب أن يؤخذ الفرد بكل ما يحمله من تاريخ وثقافة سابقة.
٥. عند إعداد خطة تنظيمية لا بد من مراعاة وضع مواصفات للوظائف وتحدد العدد اللازم من الموظفين للقيام بالعمل.
٦. يجب تجاهل التنظيم غير الرسمي لأنه ليس له أية آثار سلبية على التنظيم.
٧. وتظهر الحاجة إلى إعادة التنظيم في المنظمات في حالة عدم جدوى التنظيم الحالي كزيادة نطاق الإشراف عن الحد المقبول أو وجود تعارض وتضارب بين عدد من المناصب الإدارية.
٨. التنظيم غير الرسمي فهو التنظيم القائم بين فردين أو أكثر من أفراد التنظيم خارج إطار التنظيم الرسمي.
٩. معظم المشاكل التي تنشأ في المنظمات ليست من نقص في صياغة الأنظمة أو وجودها بل هي مشاكل ترتبط أحياناً بعدم تجانس العاملين بالمنظم.
١٠. إدارة التنظيم هي العمليات التي نقوم بها لتشغيل التنظيم بشكل جيد ويعني تطبيق العناصر الإدارية على عملية التنظيم .

## التدريب الثاني :

## حالة عملية

يعمل عدد كبير من الموظفين في شركة البحار ، توجد علاقة تربط بين كل من الموظفين التالية في أنهم يجتمعون كل مساء يوم خميس في استراحة مستأجرة للترفيه والتسلية :

محمد صالح / مدير إدارة المشتريات.  
سعد سعود / سكرتير المدير العام .  
فهد العبد الله / أخصائي شؤون موظفين.  
ناصر حمد / مهندس بإدارة الصيانة.  
حمدان عبد الله / سائق المدير العام.  
إسماعيل مدحت / المستشار القانوني بالشركة.  
على أحمد / رئيس قسم التأمين.

المطلوب :

- ١ - تحديد نوع التنظيم الذي نشأ بين الموظفين أعلاه .
- ٢ - هل لهذا التنظيم أية أضرار سلبية متوقعة؟ إذا كانت الإجابة بنعم .. حددها؟
- ٣ - كيف تنشأ مثل هذه العلاقة بين موظفين مختلفين في المستويات الإدارية ؟
- ٤ - هل القائد في مجموعة الموظفين أعلاه بالضرورة يكون أعلاهم مستوى إداري؟



المملكة العربية السعودية  
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني  
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

## التتظيم وأساليب العمل

### الإجراءات

## الوحدة الخامسة : الإجراءات

### الهدف العام :

تحديد مفهوم الإجراءات واهدافها ومبادئها وكيفية تبسيطها بدقة.

### الأهداف التفصيلية :

#### بنهاية هذه الوحدة يفترض أن يكون المتدرب قادرا على :

1. تحديد مفهوم الإجراءات بدقة.
2. معرفة المبادئ التي تؤخذ بعين الاعتبار في وضع الإجراءات .
3. معرفة أهداف وفوائد الإجراءات والتفريق بينها بدقة.
4. تبسيط الإجراءات بكفاءة.
5. تحديد الجهات التي يقع على عاتقها تبسيط الإجراءات بدقة.
6. معرفة مراحل تبسيط الإجراءات بدقة.
7. معرفة أساليب سير العمل في المكاتب وتحديد الفرق بين تلك الأساليب بدقة.

### الوسائل المساعدة :

المادة العلمية بهذه الحقيقة وحل التمارين العملية.

### متطلبات المعرفة :

فهم المعلومات الواردة في هذه الوحدة .

الزمن المحدد لتدريس هذه الوحدة : ٣٦٠ د .

**أولاً : مفهوم الإجراءات :**

تقوم كل منظمة بعمليات متعددة من الأعمال المكتبية من أجل إنجاز معاملاتها ، يطلق على هذه الأنواع من الأعمال مسميات متعددة كإجراءات العمل ، أو طرق وأساليب العمل ، أو روتين العمل ، وإن كان الشائع أن كلمة روتين تعني التعقيد لكنها في الأصل تعني الإجراءات ولكن لعدم فهم المراجعين الإجراءات كانوا يسألون الموظفين لماذا لا بد أن نقوم بهذا العمل فيرد الموظف أن هذا هو روتين العمل ، فارتبط مفهوم الروتين لدى المستفيدين بالتعقيد والتشدد في الإجراءات .

ويقصد بإجراءات العمل أو روتين العمل " الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية حتى النهاية "

وعرف الإجراءات نيوشل بأنها " سلسلة من العمليات الكتابية ، يشترك فيها عدد من الناس في إدارة ، أو في عدة إدارات ، وتصمم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة .

والإجراءات باختصار هي الطرق المحدد مسبقاً لكيفية القيام بالأعمال ، وهي ترجمة للخطط والسياسات العامة باتخاذ القرارات التي الخاصة بتلك الأعمال.

والإجراءات نوعين إجراءات تتعلق بالعملاء والمستفيدين كإجراءات الدخول على الطبيب مثلاً ، أو إجراءات فتح حساب في البنك ... الخ .

أو إجراءات تتعلق بالموظفين مثل إجراءات التعيين والفصل والإجازة والتعويض وإجراءات البريد الصادر والوارد وإجراءات حفظ الأوراق والوثائق .

ويمكن تبسيط واختصار الإجراءات ولكن لا يمكن الاستغناء عنها فهي ضرورية لتوثيق وضبط العمل.

**ثانياً : تحديد الإجراءات :**

تنشأ المنظمات بموجب قانون أو نظام أو مرسوم أو قرار ، يحدد شكلها القانوني وأهدافها العامة ويبين التفاصيل اللازمة لتحقيق الأهداف كالإجراءات وطرق العمل الواجب اتباعها.

ويتولى مهمة شرح وتفسير وتدريب الموظفين على أداء تلك المهام التفصيلية أو ما يسمى بالإجراءات إلى الإدارة الوسطى .



و عند إنشاء إدارة أو قسم جديد في منظمة ما فإن المتبع في الغالب أن يقوم رئيس القسم بتحديد الإجراءات اللازمة للقيام بأعمال الإدارة أو القسم الجديد ، وبتصميم إجراءات جديدة مناسبة لإنجاز الأعمال ، ولا ينبغي نقل طرق وأساليب وإجراءات العمل المتبعة من قسم لقسم آخر ، لكن يجوز الاقتباس من تلك الإجراءات وتطويرها والعمل على القضاء على السلبيات التي تشوبها.

وقد تكون الإجراءات أحياناً غير مكتوبة وهذا خطأ يجب تلافيه ، فمن المهم وجود إجراءات مكتوبة ومحددة تشكل تفصيلي في دليل الإجراءات وتنظيم الإدارة يرجع إليه الموظفون عند الحاجة ، ويعدل حسب الحاجة.

### ثالثاً : مبادئ الإجراءات :

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

#### ١ - تحديد هدف محدد لكل خطوة من خطوات الإجراءات :

بعض الخطوات ضمن سلسلة إجراءات المعاملة قد تكون غير ضرورية ، ولا يوجد مبرر منطقي لوجودها . مثل إجراءات القيد المطولة بين أقسام المنظمة وهذا عادة يكون مطبقاً في الأجهزة الحكومية والمبرر من ذلك الخوف من ضياع المعاملة أو إدعاء الطرف المستلم بأنه لم يستلمها .

#### ٢ - مساهمة كل خطوة من خطوات الإجراءات في الإسراع في إنجاز العمل :

هناك بعض الخطوات التي ليس لها مبرر مقنع ولأسباب تنظيمية تزيد الخطوة في تطويل إجراءات المعاملة . كأن يطلب المدير جميع المعاملات للتوقيع عليها بغض النظر عن مدى إمكانية تفويض رئيس القسم في التوقيع على بعض المعاملات .

مثلاً قسم شؤون الموظفين يقوم مدير الإدارة بطلب التوقيع على نماذج الإجازات مثلاً فإضافة هذه الخطوة تطيل إنهاء إجراءات الإجازة إذ أن معاملة الإجازة ستأخذ وقتاً طويلاً حتى تعرض على المدير ثم يوقع عليها.

### ٣ - تنظيم خطوات الإجراءات وجعل خطوة الحصول على معلومات إحصائية

من العميل هي آخر خطوة :

في بعض المعاملات يتطلب أن نحصل على معلومات من العميل ، فيجب أن تكون هذه الخطوة هي آخر الخطوات حتى لا تعيق إنجاز معاملة العميل ، وعند وضعها كآخر خطوة من خطوات المعاملة تصبح اختيارية فالعميل له الحق في عدم إعطاءنا بعض المعلومات وقد يكون له مبررة ، مثل عدم توفر الوقت لديه أو أن المعلومات يعتبرها شخصية .. الخ .

### ٤ - تقدير الوقت اللازم لكل خطوة ومحاولة وقت الخطوات متقارب قدر الإمكان :

إن تقدير الوقت اللازم والمناسب مهم جدا لا نتسبب بما يسمى بعنق الزجاجة وهو انسياب العمل إلى مرحلة معينة ثم تكده وتعطله في مرحلة من المراحل وذلك لأن تدفق المعاملات على ذلك الموظف أسرع من قدرته على إنجاز المعاملات ولحل معضلة عنق الزجاجة في حالة حدوثه بأن يتم زيادة عدد الموظفين في الخطوة الأطول وقتاً .

### ٥ - منع الازدواجية في العمل :

في بعض المنظمات يطلب من العميل معلومات معينة من أكثر من قسم من أقسام المنظمة وفي هذا ازدواجية في الحصول على المعلومة لأكثر من غرض ، فالعميل لا يهتم بالأغراض التي ستستخدم فيه تلك المعلومات وكل ما يهتم به هو إنجاز معاملته بأسرع وقت ممكن .

### ٦ - التخفيف من الأعمال الكتابية قدر الإمكان:

ينبغي تصميم نماذج ثابتة في الأعمال التي تتطلب ذلك ، ويحدث أحيانا العكس أو يكون هناك نماذج مصممة على أسس غير سليمة ، وفي كلتا الحالتين ، فإن الموظف يقوم بأعمال كتابية كثيرة ومتكررة ، ولحل هذه المشكلة يتم تصميم نموذج يتم فيه تثبيت البيانات الثابتة التي تتكرر في كل مرة ويترك فراغ كاف للبيانات والمعلومات التي يفترض أن يقوم بها الموظف أو العمل.

٧ - التقليل من الحالات المستثناة من الإجراءات العامة للمنظمة كما يجب أن تصمم إجراءات محددة لمعالجة تلك الحالات :

إن وجود حالات مستثناة من الإجراءات المتبعة في المنظمة يحير الموظف في كيفية معالجتها ، ويستنفذ الكثير من وقت المدير الإداري للتوجيه في مثل تلك الحالات. لذا فإنه يجب أن توضح الإجراءات التي تنظم عملية الحالات المستثناة بحيث تجمع الحالات المستثناة عند مرورها على الموظف ثم توجه لتسير في خطوات الإجراءات لسيرها.

٨ - التقليل من أعمال المراجعة والتدقيق غير الضرورية :

إن الهدف الأساسي من أعمال المراجعة التدقيق منع وقوع الأخطاء ، لذا تضاف خطوات جديدة ضمن إجراءات المعاملة ويقوم بها موظفون للقيام بأعمال التدقيق والمراجعة ، ونحن لسنا معترضين على أعمال التدقيق والمراجعة المعقولة والمنطقية ولكن هناك بعض المراجعات وعمليات تدقيق مبالغ فيها وتكلف المنظمة الكثير من الناحية المادية ، أكثر بكثير من العائد المادي علينا في حال وقوع خطأ في هذا الموضوع .

**رابعاً : أهداف وفوائد الإجراءات :**

تساعد الإجراءات الجيدة على زيادة كفاءة وفعالية المنظمة ومن تلك الفوائد ما يلي:

١ - الإسراع في إنجاز المعاملات

تساعد الخطوات المحددة سلفاً في الإسراع في اتجار الأعمال وتقلل من وقت انتظار العميل حيث يعرف كل موظف بالضبط ما هو مطلوب منه .

٢ -تحسين الخدمات المقدمة للعملاء:

إن وجود الإجراءات وفهمها من قبل الموظفين وأداءها بالشكل المطلوب والسرعة الممكنة يحسن من صورة المنظمة في نظر العملاء فالمنافسة في السوق بين المنظمات تكمن في سرعة أداء الخدمات كعامل حاسم في إعطاء ميزة نسبية للمنظمة تتفوق بها على المنظمات الأخرى .

### ٣ - توحيد وتمييط أداء الأعمال الكتابية في المكاتب :

إن توحيد الأعمال الكتابية والمرتبطة بإجراءات الخدمة المقدمة من المنظمة يقضي على عمليات الاجتهاد من الموظفين والتي قد تعيق العمل وتعقد إجراءاته .

### ٤ - التقليل من المجهود الذهني للموظفين :

تساهم الإجراءات في التقليل من المجهود الذهني والعصبي للموظفين ، مما يساعد على تحسين نفسية الموظف وأداء العمل بشكل أفضل ، فوضوح الإجراءات يوضح الدور المطلوب من الموظف مما يقلل عدد المرات التي يراجع فيها رئيسه لاستشارته بأمر يتعلق بالمعاملة .

### ٥ - تجنب الفوضى في القيام بالأعمال:

إن وضع سياسات وإجراءات محددة لتنظيم العمل يؤدي إلى القيام بالعمل بطريقة نمطية موحدة بعيدة عن الاجتهاد والارتجالية والفوضى بقيام الموظفين بأداء العمل كل حسب طريقته الخاصة.

### ٦ - المساعدة في تحقيق الرقابة على الأداء :

إن عملية الرقابة هي التأكد من أن ما ينجز من أعمال هي حسب ما خطط له ، لذا فالإجراءات ضمان بأن تنفذ كل المعاملات حسب الطريقة المقررة لها مسبقاً.

### ٧ - رفع الحالة المعنوية للموظفين :

إن عدم وضوح المطلوب من الموظف يجعله في حالة من التخبيط وانخفاض الروح المعنوية والرغبة في أداء العمل ، لذا فإن اتباع إجراءات واضحة ومحددة ودقيقة ومبسطة من شأنه يساعد على رفع معنويات الموظفين وزيادة رغبتهم في القيام بالأعمال.

### عيوب الإجراءات :

يسئ بعض الموظفين استخدام الإجراءات لتصبح مع الزمن معوقاً لأداء الأعمال ومعقدة وتؤدي إلى تأخير إنجاز المعاملات .

ويطلق البعض في الدول العربية كلمة روتين على الإجراءات المعقدة ، والروتين هو أساساً إجراءات العمل ويعني سلسلة من الخطوات التي تمر فيها المعاملة بطريقة ونمط واحد.

والروتين بتوحيده للعمليات والقرارات لكل نوع ممن الأعمال المتشابهة ، من شأنه أن يقلل من التفكير بالنسبة للموظفين الإداريين في الأعمال التي يقومون بها ، وبالتالي قد يسيئون تطبيق تلك الإجراءات فيطبقون الإجراءات على حالات مختلفة مما يخلق الكثير من المشاكل للمستفيدين. ويؤدي الروتين إلى تدمير العملاء ونفورهم من التعامل مع المنظمة ويجعلهم يتجهون إلى منظمات منافسة لها إجراءات اقصر واسهل وابسط.

### خامساً : تبسيط الإجراءات :

تسعى المنظمات إلى تبسيط إجراءاتها رغبة منها في تسهيل تقديم خدماتها وسرعة حصول عملائها على منتجاتها ، لذا تقوم المنظمات من فترة إلى أخرى بمراجعة وإعادة النظر في الإجراءات تمهيداً لتبسيطها أكثر أو اختصار بعض الخطوات غير الضرورية أو إزالة بعض الصعوبات التي تواجه التطبيق العملي للإجراءات.

### أ - أعراض تعقيد الإجراءات :

#### ١ - كثرة عدد الخطوات التي تمر بها المعاملة :

عندما تجزأ إجراءات المعاملة إلى سلسلة طويلة من الإجراءات والخطوات فإن ذلك سيؤدي حتماً إلى تأخيرها لأن كل خطوة يقوم بها موظف وبالتالي يقوم بإنجاز المعاملة عدد كبير من الموظفين مما يجعل المنظمة تؤدي العمل بطريقة تفتقد إلى عنصر السرعة والكفاءة مما يؤثر على موقعها التنافسي مع المنظمات الأخرى.

وأمثلة المعاملات التي تطول إجراءاتها كثيرة من أن تقوم المنظمة بطلب مستندات كثيرة ، أو ان يقوم كل موظف بخطوة بسيطة جداً .

#### ٢ - تعقد خط سير المعاملة :

يفترض في التنظيم الجيد أن يجعل المعاملة تسير باتجاه واحد ليسهل بذلك إنهاء المعاملة ، ويلعب التصميم الجيد للمكاتب دوراً هاماً في تسلسل المعاملة واتجاهها بخط واحد ، فيجب أن يتم توزيع وتصميم المكاتب بطريقة تساعد على تسهيل العمل ولا تعيقه.

### ٣ - كثرة تحرك الموظفين من مكاتبهم أثناء إنجاز المعاملة :

يحتاج الموظف أحيانا عند اتجار المعاملة للرجوع إلى بعض البيانات لصاحب المعاملة ، وقد يضطره إلى الذهاب لأقسام أخرى للحصول على المعلومة مما يؤخر المعاملة بشكل مزعج للعميل.

### ٤ - كثرة عمليات الرقابة والتدقيق :

عمليات التدقيق والرقابة مطلوبة عند إنجاز الأعمال الإدارية لكن غير المرغوب فيه المبالغة في تلك العمليات ، وقد يكون على سبيل المثال المبلغ المطلوب دفعه في المعاملة لا يستحق كل هذا الجهد والعناء والتعقيد .

### ب - الجهات التي يقع على عاتقها تبسيط الإجراءات :

هناك ثلاث جهات يمكن أن تلجأ إليها المدير عندما يشعر أن الإجراءات قد تعقدت.

- ١ - الاستعانة بخبراء متخصصين في التنظيم من خارج المنظمة .
- ٢ - إنشاء وحدة للتنظيم والإدارة في المنظمة .
- ٣ - الاستفادة من المديرين والمشرفين في عملية تبسيط الإجراءات.

### ١ - الاستعانة بخبراء متخصصين في التنظيم من خارج المنظمة :

عادة يتم التعاقد مع الخبراء المتخصصين في مجال التنظيم والإدارة ، لما لهذا التعاقد من مميزات تكمن في الخبرة الواسعة التي اكتسبها الخبراء من التعامل مع منظمات متعددة تحوى على مشاكل إدارية مختلفة.

والخبير من خارج التنظيم قد يرى المشاكل بشكل افضل من رؤية من بداخل التنظيم ، لأنهم تعايشوا مع تلك المشاكل بشكل يومي مما يجعلهم يعجزون عن رؤية تلك المشاكل . ويكون خبراء التنظيم من خارج المنظمة أكثر موضوعية وحيادية في التعامل مع المشاكل المتعلقة بالتنظيم كما انهم يقدمون توصياتهم بتجرد ( هذا ما يفترض ) فلا يدعون مجالا للمصالح والاعتبارات الشخصية .

ويعيب الاستعانة بخبراء من خارج التنظيم أن تكاليفهم مرتفعة نسبياً ، فعندما تواجه المنظمة مشكلة صغيرة فلا يتطلب الأمر تحمل التكاليف العالية بالتعاقد مع الخبراء من خارج التنظيم ، بل يمكن الاستعانة بالخبرات الداخلية .

كما أن الخبراء من خارج التنظيم ضعيفين نسبياً في علمية المتابعة للدراسات والاستشارات التي يقدمونها فمهمتهم أحيانا تنتهي بانتهاء تقديم الاستشارة.

## ٢ - إنشاء وحدة للتنظيم والإدارة في المنظمة :

تقوم بعض المنظمات بإنشاء وحدات متخصصة داخلها تسمى وحدة التنظيم والإدارة ، ويتم تزويدها بالخبرات الإدارية المتاحة في التنظيم ، وهؤلاء الموظفون يخصصون كل جهودهم ووقتهم في دراسة التنظيم والإجراءات والمعقدة والمشاكل التي تواجه المنظمة ، ثم يقدمون الاقتراحات والتوصيات اللازمة .

ويرى البعض أن إنشاء وحدة دائمة للتنظيم والإدارة في المنظمة من أفضل الوسائل لمواجهة المشاكل ، فوجود الوحدة داخل التنظيم يسهل عملية بينها وبين الإدارات والأقسام ، ويساعد في تعاون الموظفين مع موظفي الوحدة ويزودونهم بالمعلومات اللازمة والضرورية للدراسة.

ويرى البعض أن المزج بين الأسلوبين بحيث يحصل التعاون في إجراء الدراسة بين الخبراء من خارج المنظمة وبين موظفي وحدة التنظيم والإدارة فيساعد موظفو وحدة التنظيم والإدارة الخبراء في جمع المعلومات عن المشكلة ويقدم الخبراء المشورة والحلول في مجال اختصاصهم ويتعاون الطرفان في سبيل إيجاد الحلول المناسبة لمشاكل المنظمة ، وتجنبي المنظمة الخبرة العملية في حل المشاكل من خبراء التنظيم ليستفيد منها موظفي وحدة التنظيم .

## ٣ - الاستفادة من المديرين والمشرفين في عملية تبسيط الإجراءات.

ويتم في هذا الأسلوب تكليف رؤساء الأقسام ومديري الإدارات والمشرفين بالقيام بعمليات التطوير للإجراءات الحالية وذلك للخبرة الواسعة لديهم ، والتصاقهم المباشر والدائم بالمشاكل التي تنشأ بسبب الإجراءات ، كما أن إشراك المشرفين بعملية التطوير له إيجابيات كبيرة القيام بالمهمة بشكل جيد

حيث أن إشراكهم سيساعد من فهمهم لعملية التطوير والإجراءات الجديدة ، وبالتالي قيامهم بدور المدربين على رأس العمل ، كما أن إشراكهم يقلل من مقاومتهم للتغيير.

ومن الانتقادات التي توجه إلى هذه الطريقة لدراسة وتحسين الإجراءات هي أن المديرين والمشرفين لديهم الكثير من الأعمال اليومية التي تشغلهم وتستنفذ معظم أوقاتهم ، ولذا فإنهم لا يجدون متسعاً من الوقت للقيام بمثل تلك الأعمال ، وأن ممارستهم وقيامهم بتنفيذ خطوات الإجراءات يومياً اعتادوا عليها أصبحت جزءاً منهم وشيئاً هاماً بالنسبة لهم ، ومن جانب آخر فقد لا يمتلك المديرين والمشرفين المهارات والمعارف الكافية للقيام بدراسات تحليلية لتبسيط الإجراءات ، وفي هذه الحالة يتوجب إلحاقهم ببرامج إعدادية تمكنهم من معرفة القيام بالدراسات المتخصصة .

كما أن القيام بعملية الاستشارة في تبسيط الإجراءات لها فوائد عديدة منها أن المديرين والرؤساء والمشرفين أكثر الأفراد قدرة على تلمس المشاكل والتعقيدات في الإجراءات أما بالملاحظة الشخصية أو النظر إلى شكاوى العملاء ، ناهيك عن أن إشراك العاملين من داخل التنظيم في الدراسة يجعلهم يشعرون بأهميتهم وقيمتهم ، مما يرفع روحهم المعنوية ويقوى العلاقات الإنسانية بينهم لوجود هذه المشكلة المشتركة والتي يفترض من الجميع المساهمة في حلها.

### ج - برنامج تبسيط الإجراءات :

قبل البدء في أية برنامج للتطوير يفترض أن تؤخذ موافقة صاحب الصلاحية ، وبالتالي فإن برنامج تبسيط الإجراءات لا بد أن يحصل على موافقة وتأييد من الإدارة العليا حتى يأخذ البرنامج قوة ودعم وقبول من جميع المستويات الإدارية ، ومن العوامل التي تساعد على اقتناع الإدارة العليا بأهمية تنفيذ برنامج تبسيط الإجراءات هو إبراز المشاكل التي تواجه الإجراءات في المنظمة ، كالتأخير في إنجاز المعاملات ، وكثرة الأخطاء في العمل ، وارتفاع معدل الشكاوى والتذمر من تعقيد الإجراءات ، هذا من شأنه أن يلفت الانتباه لوجود مشكلة تعرقل أداء وسير الأعمال في المنظمة .

أحيانا تكون فكرة تبسيط الإجراءات نابعة من الإدارة العليا لملاحظتها بأن هناك مشكلة في الإجراءات ، وفي كلتا الحالتين فإنه لا بد من اختيار الوسيلة المناسبة لتنفيذ برنامج تبسيط الإجراءات التي ذكرناها سابقاً وهي الاستعانة بالخبراء أو إنشاء وحدة تنظيم أو الاستعانة بالمديرين والمشرفين .



**سادساً - مراحل تبسيط الإجراءات :**

تمر علمية تبسيط الإجراءات بست مراحل :

١. اختيار الإجراءات محل الدراسة .
٢. جمع المعلومات والبيانات عن الإجراءات محل الدراسة.
٣. تحليل وتقييم المعلومات .
٤. وضع المقترحات والتوصيات لأجل تحسين الإجراءات.
٥. تنفيذ الإجراءات الجديدة .
٦. متابعة تنفيذ الإجراءات الجديدة.

**١ - اختيار الإجراءات المحدد دراستها:**

يعتمد تحديد عدد ونوع الإجراءات التي ستدرس على حجم برنامج تبسيط الإجراءات الذي سينفذ في المنظمة ، فإذا كانت الدراسة تشمل جميع الإجراءات في المنظمة فإنه يتم عادة حصر جميع الإجراءات الحالية في المنظمة وتدرس وتحلل .

أما إذا كان برنامج التطوير محدد في تبسيط بعض الإجراءات فيتم اختيارها حسب توجيهات الإدارة العليا ، وعادة يتم اختيار الإجراءات الأكثر تعقيداً والتي تكثر منها الشكاوى والتذمر من قبل العملاء.

**٢ - جمع المعلومات والبيانات عن الإجراءات محل الدراسة :**

إن مرحلة جمع المعلومات هي من أهم المراحل التي تمر بها الدراسة ، وتشغل الجزء الأكبر من الوقت المحدد للدراسة ، وتعتمد عليها المقترحات والتوصيات التي خرجت بها الدراسة . ويتم في هذه المرحلة جمع المعلومات بشكل تفصيلي عن الإجراءات المحدد دراستها ، للوقوف على الوضع الحالي ، ويتم عادة جمع المعلومات والبيانات من مصادر متعددة هي استمارات الوصف الوظيفي التي توضح الواجبات والمسؤوليات للوظيفة.

وتجمع أيضاً من خرائط الإجراءات المتاحة ( سير العمل ) ، والخرائط التنظيمية وخرائط توزيع العمل في المنظمة وخرائط تصميم وترتيب المكتب ، والنماذج المستخدمة في المنظمة ، والتقارير المكتوبة عن الإجراءات فيها .

ويستطيع المحلل الإداري أن يحصل على معلومات أخرى إضافية من الموظفين الذين يقومون بتنفيذ الإجراءات ، ومن رؤسائهم من خلال المقابلة الشخصية أو الملاحظة أو الاستبيان أو غيرها من وسائل جمع المعلومات والبيانات.

كما يقوم المحلل الإداري برسم الخرائط اللازمة للدراسة التي تهدف إلى التعرف على الوضع الحالي للإجراءات ومن الخرائط الهامة اللازمة للدراسة :

خريطة سير العمل : يبين جميع الخطوات التي تمر فيها المعاملة وتساعد في الكشف عن الخطوات الهامة وغير الهامة.

- مخطط حركة المعاملة : ويبين حركة المعاملة بين المكاتب داخل المنظمة.
- حركة الموظفين أثناء تنفيذ المعاملة بهدف المسافة والوقت اللازمين لإنجاز المعاملة.
- خريطة توزيع العمل : وتبين الأعمال التي يقوم بها الموظفين في القسم أو الإدارة وعدد الساعات التي يقضونها في القيام بالأعمال في الأسبوع وكيفية توزيع عبء العمل .
- خريطة سير الإجراءات : وتبين عدد الصور من النماذج المستعملة في المعاملة ، والموظفين الذين يقومون بتعبئتها ، وأماكن استعمالها وتهدف هذه الخريطة إلى تحليل عملية توزيع الصور من النماذج المستخدمة في المنظمة.

وبدراسة ما سبق من خرائط فإن هذا يساعد في اكتشاف النقاط السلبية ونقاط الضعف.

### ٣ - تحليل وتقييم المعلومات :

بعد أن المحلل من توافر جميع المعلومات المطلوبة عن إجراءات العمل المطلوب دراستها فإنه يقوم بعد ذلك بدراسة تحليلية لتلك المعلومات ويستفسر المحلل عن كل مرحلة من مراحل الإجراءات محل الدراسة ، ويستعين بالأسئلة المساعدة على فهم الجوانب المتعلقة بالإجراءات :

ما هو العمل الذي يؤدي ؟ ماهي الخطوات المتبعة لإنجازه ؟

أين تؤدي هذه الخطوة وأين يفترض أن تؤدي ؟

من الذي يقوم بأداء هذه الخطوة ومن الذي يجب أن يؤديها ؟

كيف تؤدي هذه الخطوات ؟ وهل يمكن القيام بها بشكل أفضل ؟

إن الإجابة على الأسئلة أعلاه تلقي الضوء على الإجراءات الحالية وتبين 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 أنسب وأقل تعقيد من الإجراءات الحالية.

#### ٤ - وضع المقترحات والتوصيات لأجل تحسين الإجراءات.

تتم عملية تحسين وتبسيط الإجراءات وذلك من خلال القيام بالتالي :

- حذف الخطوات غير الضرورية من الإجراءات .
- دمج بعض الخطوات التي يمكن دمجها في خطوة واحدة .
- إعادة ترتيب الخطوات بتقديم بعضها أو تأخير البعض الآخر.
- اقتراح خطوات اسهل للإجراءات والعمل على تسهيلها.

وهناك العديد من الوسائل المساعدة في تسهيل الإجراءات يمكن للقائم بالدراسة اقتراحها إذا لم تكن مطبقة في المنظمة وهي :

- استخدام بعض الأجهزة المكتبية المساعدة في أداء العمل.
- إعادة ترتيب المكاتب بحيث يسهل سير العمل فيها ويكون بشكل تسلسلي إذا لم تكن كذلك.
- إعادة توزيع الأعمال بين الموظفين لمنع تكديسها على مكاتب بعضهم دون الآخر ، ولتحقيق العدالة والموضوعية في عملية التوزيع مما يساعد على إنجاز المعاملات.
- تصميم نماذج مطورة للإجراءات من شأنها تسهيل الإجراءات بشكل أفضل.
- تنظيم الملفات ومصادر المعلومات اللازمة للإجراءات .

ويقوم القائم بالدراسة أو ما يسمى محلل الإجراءات بإعداد تقرير يتضمن الحلول المناسبة لتبسيط الإجراءات وتحسين عملية سيرها ، ويضمن المحلل آراءه على شكل مقترحات وتوصيات يقدمها فيما بعد في التقرير الذي يرفعه إلى الجهة التي قامت بتكليفه بالدراسة.

ويستحسن أن يعرض ويناقش المحلل مقترحاته وتوصياته بخصوص تبسيط الإجراءات مع الأقسام مع الجهات ذات العلاقة وهي الجهات التي شملتها الدراسة ، ومع الرؤساء والمسؤولين في المنظمة قبل

وضعها في صورتها النهائية في تقريره ، وذلك لأجل الاستماع إلى آرائهم بشأن مقترحاته ، فتقوم هذه الجهات بمحاولة كشف نقاط الضعف الإجراءات المقترحة ، وبهذا فإن المحلل يكون لديه الفرصة في إجراء بعض التعديلات على مقترحاته .

كما أن على المحلل محاولة كسب ثقة الموظفين والرؤساء باستمالتهم إلى جانبه وجعلهم يشعرون بأنهم ساهموا في وضع المقترحات والتوصيات ، وأن هذه التوصيات والمقترحات ماهي إلا تعبيراً عن آرائهم ورغباتهم مما يزيد في رغبتهم في التعاون معه مستقبلاً ، وحسن تطبيق تلك الإجراءات .

ويستحسن أن يكون التقرير الذي يقدمه المحلل مختصراً وواضحاً ومرتبياً ، ويسهل فهمه من المستفيدين ( المسؤولين والمديرين ) وفهم ما يحتويه من توصيات ومقترحات .

#### ٥ - تنفيذ الإجراءات الجديدة.

قبل البدء بالتنفيذ بتطبيق الإجراءات الجديدة يجب الحصول على الموافقة على بدء التنفيذ من صاحب الصلاحية ( الإدارة العليا ) .

ولإقناع الإدارة العليا والحصول على الموافقة بشكل أسرع ينبغي تقديم دراسة مقارنة بين الإجراءات القديمة والإجراءات الجديدة المقترحة ، مع توضيح مزايا وعيوب كل منها ، كما يجب الحرص على الموضوعية في الطرح بتوضيح نقاط الضعف المحتملة في الإجراءات الجديدة ، ونقاط القوة ، وتوضيح مقدار التوفير المادي للمنظمة من تطبيق الإجراءات الجديدة الناتج من توفير الوقت والجهد وخدمة عدد أكبر من العملاء .

وبعد أن تتم الموافقة على بدء تطبيق الإجراءات الجديدة ، يجب ان يتم تحضير الموظفين نفسياً لتقبل التغيير الجديد وال ، ثم يتم تدريب الموظفين على الإجراءات الجديدة وعلى الطريقة الصحيحة لتعبئة النماذج ، ثم يتم إعادة ترتيب المكاتب إن لزم الأمر حتى يساعد على في سرعة إنهاء الإجراءات .

وعند ظهور مشاكل أو عقبات في تطبيق الإجراءات الجديدة فإنه يتوجب على المحلل إيجاد الحلول المناسبة لها ، ويفضل أن يتم إجراء بروفات تجريبية على تطبيق الإجراءات الجديدة وعلى نطاق ضيق في المنظمة للتأكد من صلاحية تلك الإجراءات واكتشاف نقاط الضعف فيها.

#### ٦ - متابعة تنفيذ الإجراءات الجديدة:

يستمر مهمة المحلل بعد تطبيق الإجراءات الجديدة بمتابعة الإجراءات وحسن تطبيقها ، وهل يتم حسب ما خطط له أم لا ؟

ويمكن أن يقترح زيارات دورية للمحلل قد تكون شهرية أو ربع سنوية حسب حاجة المنظمة لتفقد وتفحص الإجراءات الجديدة التي اقترحها للتأكد من عدم تسرب خطوات غير ضرورية إلى الإجراءات المقترحة ، وللتأكد من إتباع الموظفين للإجراءات الجديدة.

إن عدم متابعة تنفيذ الإجراءات من قبل المحلل قد يؤدي إلى حالة من الانتكاس ويعود الموظفين إلى الإجراءات القديمة لاعتقادهم أنها أسهل و أوضح .

لذا على المحلل أن يكون على اتصال دائم بالمنظمة ليعرف ما يحدث تماما في موضوع تطبيق الإجراءات الجيدة ويقدم الحلول المناسبة للعقبات والصعوبات التي تواجهها أثناء التنفيذ.

#### سابعاً : أساليب سير العمل في المكاتب :

تنقسم أساليب سير العمل في المكاتب إلى ثلاثة أنواع .

١. أسلوب العمل المتوازي .

٢. أسلوب العمل المتسلسل .

٣. أسلوب الوقت الواحد .

ولكل من الأساليب السابقة مزايا وعيوب ، وتنتشر تلك الأساليب في المنظمات حسب فلسفة المنظمة ، فترى بعض المنظمات أن أسلوب العمل المتوازي أكثر كفاءة من أسلوب العمل المتسلسل ، وقد ترى بعض المنظمات المزج بين الأسلوبين المتوازي والمتسلسل ، ويعتمد اختيار أحد الأساليب على طبيعة عمل المنظمة وعلى السرعة المطلوبة لإنجاز العمل .

### ١ - الأسلوب المتوازي لسير العمل :

وفي هذا النوع من أساليب سير العمل يقوم موظف واحد باستلام العمل المطلوب إنجازه ، ثم يقوم بجميع الخطوات والعمليات اللازمة لإنجاز المعاملة من البداية حتى النهاية ، ولا يشترك أحد من الموظفين معه في إنجاز المعاملة.

وفي حالة وجود عدد كبير من المعاملات فإنها تقسم على عدد من الموظفين كوحدات واحدة ، ويقوم كل موظف بإنجاز كل معاملة بمفرده .

وحيث أن الأعمال التي يقوم بها الموظفون متشابهة ، فإن مكاتبهم ترتب بجانب بعضها بحيث يسير العمل في خطوط متوازية .

### ومن مميزات الأسلوب المتوازي في العمل :

◀ شعور الموظف بالإنجاز لأنه يرى المنتج النهائي لعملة .

◀ شعور الموظف بأهميته ، وبالارتياح ، وبالرضى فهو يقوم بإنجاز المعاملة من البداية للنهاية.

◀ التقليل من انتظار العملاء عند مكاتب الموظفين ، فوجود موظف واحد يقوم بكامل المهمة يجعل العميل يرتاح ( مثلا فتح الحساب في البنك يقوم به موظف خدمات العملاء من البداية حتى النهاية ) .. ولك أن تتخيل أن إجراءات فتح الحساب مجزأة على كثير من موظفي البنك وفي كل مرة تقوم بالصف في الطوابير الطويلة !

### ومن عيوب هذا الأسلوب :

◀ غياب عنصر التخصص ، فهناك بعض الخطوات في بعض الأعمال تتطلب أن يقوم بها موظفون متخصصون وبالتالي تحرم المنظمة من الاستفادة من عنصر التخصص.

◀ ضعف الرقابة على أعمال الموظفين ، فعدم اشتراك أكثر من موظف في المعاملة يقلل من الرقابة فقد يقوم الموظف بالتجاوز والتساهل في بعض الإجراءات طالما أنه ليس هناك موظف آخر سيستلم المعاملة بعده .

ويستخدم الأسلوب المتوازي لسير العمل ، لإنجاز المعاملات التي لا تتضمن إجراءاته خطوات كثيرة ، وهو أسلوب مستخدم على نطاق واسع في كثير من المنظمات لاسيما الحكومية منها .

وهناك مثال واضح للأسلوب المتوازي في إنجاز المعاملات وهو ( الصرافين في البنوك التجارية ) . فالصراف يقوم بكل الإجراءات الخاصة بالمعاملة التي مع العميل مثل إيداع شيك ، أو سحب نقود ، أو تسديد فواتير ، أو أي عمليات أخرى من البداية إلى النهاية .

## ٢ - الأسلوب المتسلسل لسير العمل :

وتسير المعاملات حسب هذا الأسلوب في خط متسلسل بحيث تبدأ المعاملة بالخطوة الأولى ، فالثانية ، فالثالثة وكل موظف يقوم بخطوة من الخطوات إلى أن تنتهي إجراءات المعاملة حسب التخصص . لو افترضنا أن معاملة الجواز تمر بالمراحل التالية :

- ١ - الموظف ( أ ) يقوم باستلام الطلبات وفحصها من حيث اكتمال الوثائق المطلوبة .
- ٢ - الموظف ( ب ) يقوم بإدخال الطلب في الحاسب الآلي .
- ٣ - الموظف ( ج ) يقوم باستلام المبلغ .
- ٤ - الموظف ( د ) يقوم بتسليم الجواز للمستفيد .

## مزايا الأسلوب المتسلسل لسير العمل :

◀ التخصص في إنجاز أعمال محددة يساعد على عملية أدائها بشكل أسرع وأكثر دقة .

ومن الانتقادات التي وجهت لهذا الأسلوب :

◀ احتمال تأخر المعاملة لوقت أطول على مكتب الموظف قبل أن تنتقل إلى الموظف التالي .

◀ إمكانية تأخير المعاملة في حالة غياب أحد العاملين أو لأنها تمر على عدد كبير من الموظفين

أو أن يقوم أحد الموظفين بتأخير المعاملة إما لضعفه فنياً في إنجاز المعاملة أو لإساءته استخدام السلطة .

### ٣ - أسلوب الوقت الواحد :

ويقوم هذا الأسلوب في إنجاز المعاملات على إمكانية أداء أكثر من موظف بإنجاز أكثر من خطوة في نفس الوقت ، و يعتمد اختيارنا هذا الأسلوب في العمل على نوعية العمل ، فبعض الأعمال لا يناسبها هذا الأسلوب .

ولإنجاز هذا الأسلوب قد يتطلب أن يكون لدى كل موظف نسخة من الطلب حتى يقوم كل موظف بإنجاز الجزء الخاص به ، كما يشترط أن تكون المدة الزمنية لإنجاز كل خطوة من الخطوات متقاربة حتى لا تتأخر المعاملة .

وعادة تكون المدة الزمنية لإنجاز العمل حسب هذا الأسلوب أسرع من المدة الزمنية للأسلوب المتسلسل بافتراض ثبات العوامل الأخرى المؤثرة مثل نوعية العمل أو مهارة الموظف .. الخ من العوامل المؤثرة في سرعة إنجاز المعاملة .

ومثال ذلك إجراءات معاملة الجواز التي افترضناها سابقاً :

في هذا الأسلوب ، يقوم الموظف ( أ ) باستلام الطلب وختمه .

بينما يقوم الموظف ( ب ) بإدخال البيانات والتأكد من اكتمالها وذلك عن طريق الحصول على نسخة من الطلب.

وفي نفس الوقت يقوم الموظف ( ج ) تسديد المبلغ.

### ثامناً : السيطرة على التغيرات في تدفق العمل خلال العام :

من المعروف أن كميات العمل التي ترد على المنظمات ليست منتظمة طوال العام ، فكل منظمة مواسم يزداد فيها العمل ومواسم ينخفض فيها العمل ، ولتأخذ على سبيل المثال المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية ، فنلاحظ أن مواسم التدفق العالي للعمل تكون في فترات الإجازات ، ومواسم الحج ورمضان .

ونتيجة للغير في كميات العمل قد ينشأ ضغط على بعض الموظفين في المواسم بينما نجدهم في أوقات غير المواسم يؤدون أعمالاً قليلة مقارنة بالوقت المتاح خلال اليوم.



## والتغيرات في كميات العمل ينقسم إلى قسمين :

### ١ - تغيرات منتظمة :

وهذه التغيرات يمكن التنبؤ بها ومعرفتها قبل حدوثها ، مثل زيادة العمل على موظفي الخطوط الجوية في موسم الصيف.

وحيث أن التغيرات معروفة مسبقاً فإن المنظمة تقوم بالاستعداد لهذه التغيرات ومواجهتها بوسائل متعددة سنتعرض لها لاحقاً .

### ٢ - تغيرات غير منتظمة :

وفي هذه الحالة تزداد أو تنقص كميات العمل بشكل لا يمكن التنبؤ فيه ، وفي هذه الحالة تعتبر مواجهة هذا الأمر تحدياً للإدارة في التغلب على تلك التغيرات ، مما يتطلب من الإدارة اتخاذ قرارات سريعة ومناسبة للموقف .

وقد أصبح التذبذب في كميات العمل المتفكة على المنظمة من الظواهر المألوفة في كثير من المنظمات مما جعل الإداريون يفكرون في وضع حلول مناسبة وإيجاد وسائل مساعدة لمواجهة تلك التغيرات .

## تاسعاً : وسائل التحكم في تغيرات تدفق العمل :

ويستخدم المدير العديد من الوسائل لمواجهة هذه التغيرات ، ويعتمد اختياره لأحد الوسائل المتاحة على نوعية التغير في التدفق ، وقد يفضل متخذ القرار وسيلة معينة عن غيرها .  
ومن الوسائل التي يمكن اللجوء إليها عند حصول زيادة في تدفق العمل ما يلي :

### ١ - تشغيل موظفي الإدارة وقتاً إضافياً . ( خارج وقت الدوام ) .

وهذه الوسيلة هي أكثر الوسائل شيوعاً عند زيادة التدفق في كميات العمل ، ولمواجهه الزيادة في كمية العمل يلجأ المدير إلى تشغيل الموظفين خارج وقت الدوام الرسمي ، ويدفع للموظفين تعويضاً مالياً مقابل العمل الإضافي .

ففي نظام العمل والعمال السعودي يدفع للعامل عن كل ساعة إضافية خارج وقت الدوام الرسمي أجر ساعة ونصف في أيام العمل ، أما في أيام العطلات فيدفع للعامل أجر الساعة الإضافية بأجر ساعتين.

وقد ينظر البعض إلى أن هذه العملية تكلف المنظمة الكثير من المبالغ المادية ، إلا أنها حقيقة لها بعض المزايا التي ينبغي أن نشير إليها وهي أن موظف تكليف موظف الإدارة المدرب أفضل بكثير من الاستعانة بموظفين من الخارج غير مدربين .

وتساعد هذه الوسيلة في تحسين حالة الموظف المادية ، إلا أنها قد يساء استخدامها من خلال تباطؤ الموظفين في أداء أعمالهم أثناء آويات الدوام الرسمية حتى يتم تكليفهم خارج الدوام الرسمي .

وقد يستخدم هذه الوسيلة بعض المديرين في تحفيز موظفيهم من خلال تكليفهم بأعمال خارج وقت الدوام الرسمي حتى ولو كانت حاجة العمل لا تتطلب ذلك ، إلا أن هذه الطريقة غير مقبولة إطلاقاً إذا أن فيها هدر كبير لموارد المنظمة واستغلال السلطة بشكل غير صحيح ورشيد اقتصادياً .

## ٢ - الاستعانة بموظفين غير متفرغين :

تلجأ المنظمة بالاستعانة بموظفين غير متفرغين للعمل في ساعات محددة أو مواسم معينة وبصورة مؤقتة لمواجهة ضغط العمل ، ولا يلجأ المدير إلى هذه الطريقة إلا عند زيادة العمل بشكل كبير جداً ، حيث لا يستطيع الموظفون الدائمين القيام بالعمل بمفردهم .

ولهذه الوسيلة بعض الانتقادات ومنها أن الموظفين غير المتفرغين قد لا يكونوا أكفاء وقادرين على أداء العمل ، أو قد لا يكون تعاونهم بالمستوى المطلوب ، كما أن بعض الموظفين المؤقتين يحتاج إلى تدريب ، كما أن دقة أداء الموظف المؤقت للعمل قد تكون ضعيفة وتحملهم للمسئولية أقل من الموظفين الدائمين نظراً لأنهم سيتركون العمل بعد فترة الموسم.

ونضرب مثلاً على ذلك استعانة بعض الجهات بموظفين موسميين مثل استعانة الجمارك بموظفين مؤقتين في موسم الحج.

## ٣ - الاستعانة بمكاتب الخدمة الخاصة للقيام بالعمل:

يوجد في بعض الدول المتقدمة بعض المكاتب المتخصصة لتقديم خدمات تتعلق بالعمل مثل إرسال موظفين للطباعة أو المحاسبة وغيرها من الأعمال ، وعند اللجوء إلى هذه الوسيلة فإن هناك خيارين أمام المنظمة وهما ، إما أن تطلب المنظمة من المكتب إرسال موظفين إليها للقيام بالأعمال في المنظمة ، أو أن تعطى هذه المكاتب العمل كأن يقوموا بها في مكاتبهم مثل أعمال الطباعة .

ويعتمد اختيار أحد الخيارين على طبيعة العمل ، فبعض الأعمال لا يسمح بأن تخرج من المنظمة ، كما أن بعضها لا يمكن تأديته إلى بواسطة موظفي المنظمة الدائمين نظرا لطبيعة وحساسية تلك الأعمال ، وحتى تحافظ المنظمة على سريتها.

ومن مميزات هذه الوسيلة أن تكلفتها قد تكون معقولة نسبيا ، فتوفر على المنظمة شراء أجهزة ومعدات جديدة لأغراض إنجاز العمل ، أو تعيين موظفين جدد دائمين لأداء تلك المهام .  
مثل أن تستعين منظمة معينة بموظف مؤقت لمدة أسبوعين وتستأجر له سيارة افضل بكثير من شراء سيارة وتعيين ذلك الموظف بشكل دائم.

وقد يكون أحيانا الاستعانة بمكتب خارجي مرتفع التكاليف ولا يوصى باللجوء إليه ، وعلى متخذ القرار دراسة البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار.

#### ٤ - الاستعانة بالموظفين من الأقسام الأخرى :

ويعني هذا الاستعانة بموظفين الأقسام الأخرى المديرين على القيام بالعمل وسد النقص دون اللجوء إلى الوسائل الأخرى .

#### ٥ - مركزية الأقسام :

وتستطيع المنظمة أحيانا أن تواجه الزيادة في كمية العمل من خلال تجميع الأنشطة المساعدة ، فبدلاً من أن يكون لكل إدارة قسم نسخ ، تقوم المنظمة بتجميع تلك الأقسام في وحدة مركزية واحدة مما يساعد على تحقيق أكبر استفادة من هؤلاء الموظفين ، لكن ذلك قد يتسبب في زيادة كمية العمل في إدارة من الإدارات بينما تقل في إدارة أخرى.

## ٦ - توزيع العمل :

في بعض المنظمات ولطبيعة بعض الأعمال يمكن تقسيم الأعمال إلى فترات ينجز فيها كمية من العمل ، بشرط ألا يخل ذلك بكفاءة ودقة العمل ، كأن تقوم شرطة الكهرباء بإرسال الفواتير على فترات متقطعة لمجموعة محددة من المشتركين ، بدلاً من أن تقوم بإرسالها جميعاً في نهاية الشهر .

## ٧ - التخطيط والتحضير لعمل قبل تراكمه :

تقوم بعض المنظمات بالتحضير للعمل قبل تدفقه من خلال تجهيز المتطلبات اللازمة قبل أن تزداد كمية العمل.

كأن تقوم بعض الشركات التي تستقدم عمالة موسمية في فترة الحج بأعداد شهادات المشاركة في الموسم للعاملين عند وصولهم ، وإدخال بياناتهم في الحاسب الآلي استعداداً لتجنب الكثير من العمل المطلوب عند مغادرتهم .

## ٨ - تأجيل الأعمال الروتينية وتخصيص وقت المنظمة للأعمال الأكثر أهمية عند تراكم العمل:

قد يكون هناك بعض الأعمال الروتينية والتي لا تتضرر المنظمة من تأجيلها ، وبالتالي فإن المنظمة تحدد أولوياتها في العمل فتؤجل غير المهم من الأعمال وتقوم بالأعمال المهمة.

## ٩ - الاستعانة بالموظفين الاحتياطيين إن وجدوا :

قد تلجأ بعض المنظمات إلى تعيين عدد أكثر من حاجتها ، ويدرب أولئك الموظفون على معظم الأعمال في المنظمة ويستعان بهم لمواجهة أعباء العمل الطارئة وعند ذهاب الموظفين للتمتع بإجازاتهن السنوية أو لتغطية الغياب والمرض .

أما في الأحوال العادية فيسند إليهم بعض الأعمال ليؤدوها ، ولا يلجأ لهذه الوسيلة إلا نادراً لأنها تكلف المنظمة مبالغ كبيرة.

## تدريبات الوحدة الخامسة

### التدريب الأول :

أجب بعلامة (✓) أمام العبارة الصحيحة ، أو علامة (×) أمام العبارة الخاطئة:

١. يقصد بإجراءات العمل أو روتين العمل " الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية حتى النهاية.
٢. الإجراءات نوعين إجراءات تتعلق بالعملاء والمستفيدين ، وإجراءات تتعلق بالموظفين.
٣. لا ينبغي نقل طرق وأساليب وإجراءات العمل المتبعة من قسم لقسم آخر ، لكن يجوز الاقتباس من تلك الإجراءات وتطويرها والعمل على القضاء على السلبيات التي تشوبها.
٤. يجب تكثير خطوات وإجراءات إنجاز الأعمال لأن ذلك يجعلها أكثر دقة من خلال الموظفين الذين يراجعون المعاملة.
٥. يكفي تحديد الهدف العام للإجراءات دون الحاجة إلى التعمق في تفاصيل الأهداف لكل إجراء.
٦. عادة يتم جمع المعلومات والبيانات عند الرغبة في تبسيط الإجراءات من مصادر متعددة هي استمارات الوصف الوظيفي التي توضح الواجبات والمسئوليات للوظيفة.
٧. يمكن اختصار الإجراءات بحذف أو دمج خطوات غير ضرورية.
٨. الأسلوب المتسلسل لسير العمل يقوم موظف واحد باستلام العمل المطلوب إنجازه ، ثم يقوم بمفرده بجميع الخطوات والعمليات اللازمة لإنجاز المعاملة من البداية حتى النهاية.
٩. أثبتت الدراسات أن أفضل أساليب العمل هو الأسلوب المتوازي في جميع الأحوال.
١٠. عند زيادة ضغط العمل وكميته يمكن حل هذه الحالة بالاستعانة بموظفين مؤقتين من خارج المنظمة.

**التدريب الثاني :****حالة عملية**

عندما التحقت بالبرنامج الوطني للتدريب المشترك كان هناك العديد من الإجراءات للالتحاق ببرنامج ( موظف استقبال ).

**المطلوب :**

- ١ - أذكر إجراءات تسجيلك في برنامج موظف الاستقبال بدقة وبالتفصيل .
- ٢ - بعد دراستك لهذه الوحدة ؟ قيم إجراءات تسجيلك . ما هي ملاحظتك على تلك الإجراءات؟
- ٣ - هل تعتقد أنه بالإمكان تبسيط إجراءات التسجيل ؟ إذا كانت الإجابة بنعم . اذكر كيف نبسطها؟



المملكة العربية السعودية  
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني  
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

التتظيم وأساليب العمل

تصميم المكتب

**الهدف العام :**

التعرف على المكاتب وانواعها وطرق تصميمها بدقة.

**الأهداف التفصيلية :**

**بنهاية هذه الوحدة يفترض أن يكون المتدرب قادرا على :**

١. تعريف المكتب بدقة.
٢. تحديد أهداف دراسة تصميم المكتب بدقة.
٣. معرفة مبادئ تصميم المكتب بدقة .
٤. معرفة معايير اختيار مواقع الإدارات بدقة .
٥. التفريق بين أنواع المكاتب من حيث التصميم بدقة.

**الوسائل المساعدة :**

المادة العلمية بهذه الحقيقة وحل التمارين العملية.

**متطلبات المعرفة :**

فهم المعلومات الواردة في هذه الوحدة .

**الزمن المحدد لتدريس هذه الوحدة : ١٨٠ د.**



**أولاً : تعريف المكتب :**

المكتب هو المكان الذي يؤدي فيه الموظفون الأعمال الكتابية أو الذهنية في المنظمة ويشتمل جميع العوامل المادية المساعدة على أداء العمل مثل المكتب والإضاءة .

وللمكتب وظائف متعددة منها :

- ◀ تسهيل الاتصالات الداخلية في المنظمة بين الأقسام والإدارات .
- ◀ تسهيل الاتصالات الخارجية بين المنظمة والمنظمات الأخرى والجمهور الخارجي.
- ◀ تزويد الإدارة العليا بالبيانات والمعلومات.

وعادة تكون المكاتب بتقديم الخدمات ولا تقوم بإنتاج سلع ملموسة ، وقد أخذت هذه الخدمات تتوسع باستمرار في السنوات الأخيرة وذلك ناتج عن الزيادة الكبيرة في الخدمات التي أصبحت تؤديها الحكومة لأفراد المجتمع ، وعن التوسع في النشاطات والأعمال.

وقد أصبح الاهتمام كبيراً بالمكاتب ، وفي السنوات الأخيرة زاد الاهتمام بتقديم الخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية سواء في القطاع الحكومي أو في القطاع الخاص.

**ثانياً : مفهوم تصميم المكتب**

يقصد بدراسة تصميم المكتب : دراسة خطة ترتيب المكتب على مستوى المنظمة من حيث توزيع المكاتب ومواقع الإدارات حسب حاجة العمل ، أو من حيث توزيع الأثاث المكتبي داخل المكتب .

وقد يعرف تصميم المكتب : بأنه ترتيب الآلات والمكاتب وتوزيع الموظفين داخل المكتب من خلال الاستغلال الأنسب للمساحة .

ويرتبط تصميم المكتب بسير العمل ارتباطاً وثيقاً ، كما يرتبط براحة الموظفين ورضاهم عن بيئة العمل ، وعكس صورة حسنة عن المكتب للمراجعين .

ومن المهم تصميم المكتب والتخطيط له قبل بنائه ، ليتلاءم مع خطة ترتيب المكاتب التي ستتبع فيما بعد ، مما يسهل على المنظمة ترتيب المكاتب بشكل سلس بعد الانتهاء من إقامة المبنى ، وتتخلص من مشاكل توزيع وترتيب المكاتب الشائعة ، مثل عدم تناسب حجم المكاتب مع الغرف المخصصة ، أو عدم وجود مكان لبعض الآلات والمعدات المكتبية في المكتب .

### ثالثاً : أهداف دراسة تصميم المكتب :

ترتبط دراسة تصميم المكتب بتبسيط الإجراءات وتهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

#### ١ - سير الإجراءات باتجاه واحد وبشكل متسلسل:

يراعى عند ترتيب المكاتب داخل كل قسم أو إدارة ترابط الأعمال بين الموظفين وتسلسل الإجراءات ، وأن ينساب العمل من موظف إلى آخر ، ومن إدارة إلى أخرى في نفس الاتجاه وبشكل متسلسل ، وفي خط مستقيم قدر الإمكان حتى يسهل في عملية إنجاز المعاملات واختصار وقت الموظف والمستفيد .

وبالنظر إلى العيوب التي تصاحب عدم تصميم المكاتب بشكل متسلسل إلى تأخير إنجازها وإلى ضياع جزء كبير من وقت الموظف في التنقل من مكتب إلى آخر للبحث عن المعاملة .

#### ٢ - الاستغلال الأمثل للمساحة المتاحة :

إن توزيع المكاتب بشكل علمي ومدروس يحقق الاستفادة من المساحة المتاحة للمكتب ويسهل على الموظفين والمستفيدين إنجاز المعاملات ، فالمبني سواء أكان ملكاً لمنظمة أو مستأجراً لها يعتبر تكلفة مالية تضاف إلى التكاليف الأخرى التي تتحملها المنظمة ، ويراعى عند تقسيم مساحة المكتب أن يتلاءم التقسيم مع وظائف الموظفين ومع تسلسل الأعمال في المنظمة ، وأن يكون المكان المخصص لكل موظف مناسباً.

#### ٣ - توفير الراحة للموظفين :

من العوامل التي تحقق رضا الموظفين توفير الراحة لهم من خلال توفير المكان المناسب للعمل ، فالبيئة المادية المناسبة كالإضاءة والتهوية والتكييف والتدفئة والنظافة المكتب لاشك إنها تؤدي إلى راحة الموظفين وتسهم بشكل إيجابي في رضا الموظفين .

## ٤ - سهولة الإشراف على الموظفين:

يسهل التصميم الجيد عملية الإشراف على الموظفين من حيث متابعتهم والإشراف عليهم من خلال سهولة الحركة بين المكاتب ، والإشراف لا يقصد به متابعة حضور وانصراف الموظفين ولكنه مفهوم اشمل يرتبط بالقدرة على التأثير على الآخرين وتحفيزهم وتوجيههم وتدريبهم على رأس العمل.

## ٥ - عكس صورة حسنة عن المكتب :

ينبغي أن يكون المكتب من حيث التصميم متناسق وملائم لأداء العمل بحيث يؤدي إلى تحسين المظهر العام للمكتب ، فالترتيب الجيد للمكتب يعطي المستفيدين صورة حسنة عن المنظمة .

## ٦ - مرونة التصميم :

تعني المرونة السهولة في التعديل والتغيير في الشكل ، وقد يتطلب العمل تغييرات في تصميم المكتب وتعديل أجزائه ، لذا ينبغي ان يكون التصميم مرنا وقابلاً للتعديل لمواجهة الظروف المستقبلية الطارئة ، بحيث يتم تعديل التصميم بأقل جهد وتكلفة.

## ٧ - تجنب ابتعاد الموظفين عن مكاتبهم :

إن التصميم الجيد للمكتب يقلل من حركة الموظفين وابتعادهم من مكاتبهم لإنجاز بعض الأعمال مما يؤدي إلى إضاعة الوقت والجهد .

ويمكن تقليل ابتعاد الموظفين عن مكاتبهم بتوفير الأجهزة والمعدات المساعدة في نفس المكتب قدر الإمكان وأن تكون في متناول اليد .

لك أن تتخيل الجهد والوقت الذي يبذله الموظف إذا لم توجد في مكتبه طابعة مما يضطره للذهاب لمكتب آخر لكي يستعين بالطابعة خاصتهم .

## رابعاً : مبادئ تصميم المكتب

ازداد الاهتمام مؤخراً بدراسة تصميم المكتب ، بعد أن كان الاهتمام ينصب منذ بداية القرن الماضي يدور حول التصميم العلمي لمباني المصنع ، وذلك تمشياً مع دعوة العالم فريدريك تايلور الذي نادى باتباع الأسلوب العلمي في الإدارة .

وقد حاول المهتمون بتنظيم وإدارة المكاتب إدخال المبادئ والإرشادات التي ساعدت في إيجاد تصميم جيد يتناسب مع ظروف المكتب وطبيعة العمل .

ومن المبادئ التي أشارت لها كتب الإدارة في مجال تصميم المكاتب هي :

١ - ترتيب المكاتب بحيث يسير العمل في خط مستقيم ، وفي اتجاه واحد ، وألا يكون انتقال العمل بين المكاتب بطريقة عشوائية غير منتظمة .

٢ - تقريب الموظفين الذين يشتركون في إنجاز عمل محدد ، ووضعهم قريبين من بعض بحيث لا يضطروا للانتقال من مكاتبهم لإكمال خطوات في المعاملة.

٣ - توزيع مساحة المكتب حسب متطلبات العمل وراحة الموظفين ، فالأعمال التي تتطلب الهدوء والتفكير العميق ينبغي تجهيز مكاتب لموظفيها تساعدهم على أداء عملهم يتوفر فيها الخصوصية وعدم الضوضاء.

٤ - ترتيب المكاتب في غرفة المكتب بحيث ينظر جميع الموظفين المشتركين في خطوات عمل معين باتجاه واحد ، لتسهيل عملية انتقال المعاملة وتقليل الأحاديث الجانبية التي ليس لها علاقة بالعمل .

٥ - يوصى عادة بوضع مكتب المشرف في العمل خلف مكاتب الموظفين ليسهل ذلك عملية الإشراف والرقابة ، ويقلل من نظر العاملين للمشرف والتركيز على العمل .

٦ - عدم وضع المكاتب قريبة من مصادر التبريد أو التدفئة أو تيار الهواء القوى ، أو النوافذ المطللة على الشارع أو في مواجهة مصدر الضوء الوهاج.

٧ - يجب توفير العوامل المادية المساعدة على خلق جو من الراحة للمساعدة في إنجاز الأعمال مثل التكييف الجيد والتهوية والإضاءة المناسبة.

٨ - تخطيط المكاتب بحيث تكون المكاتب ذات أشكال متشابهة مما يساعد على إعطاء مظهر متناسق للمكتب ويؤدي ذلك إلى مزيد من المرونة عند الاستعمال .

٩ - سهولة الحركة و المرور بين المكاتب بشكل مريح .

١٠ - توفير دورات مياه قريبة من الموظفين .

١١ - توفير خزائن حفظ للملفات النشطة والتي يستخدمها الموظفون باستمرار.

١٢ - دراسة المكتب أخذاً في الاعتبار إمكانية التوسع المستقبلي أو التغيير في المكاتب.

### خامساً : اختيار موقع الإدارات :

هناك العديد من المبادئ التي تحكم عملية تحديد الإدارات داخل المنظمة مثل طبيعة العمل .

ومن المبادئ الواجب مراعاتها عند وضع خطة ترتيب مكاتب الإدارات والأقسام في المنظمة ما يلي :

١ - الإدارات ذات الأعمال المرتبطة ببعضها البعض :

يجب اختيار مواقع متقاربة للإدارات والأقسام التي تربط بينها علاقات في العمل أو التي تحتاج إلى تبادل بيانات ومعلومات فيما بينها.

٢ - مراكز الخدمات :

يقصد بمراكز الخدمات هي تلك المكاتب التي تقدم خدمات معينة للإدارات والأقسام مثل النسخ الذي يقوم بطباعة الخطابات لجميع الأقسام ينبغي أن يكون في مكان متوسط وقريب لكل الأقسام المستفيدة .

٣ - الإدارات المرتبطة بالعملاء والزوار :

ينبغي أن توضع هذه الإدارات خارج المبنى الرئيسي بحيث لا يسبب وجود العملاء والزوار ضوضاء داخل المبنى ويلفت انتباه الموظفين الذين ليس لهم ارتباط مباشر بهؤلاء العملاء بوصول الضوضاء للموظفين وبذلك يستطيع الزوار الوصول إلى تلك الإدارات بسرعة.

## ٤ - الإدارات كثيرة الضوضاء :

ينبغي اختيار مواقع بعيدة ومنعزلة نسبياً عن باقي إدارات المكتب للإدارات التي تحدث فيها ضوضاء أو تستخدم آلات لها ضجيج وأصوات عالية ، حتى لا تصل تلك الضوضاء إلى جميع الإدارات وتجهد الموظفين جسدياً .

ويجب عزل تلك الإدارة بعوازل لكي لا يصل ضجيجها إلى الأقسام الأخرى ومن الإدارات التي عادة ما يكون فيها ضجيج إدارة الطباعة .

## ٥ - الإدارات سيئة الترتيب أو المظهر:

ينبغي اختيار أماكن بعيدة عن أنظار الزوار أو المستفيدين للإدارات التي لا تكون مرتبة أو نظيفة بشكل دائم وذلك بحكم طبيعة أعمالها ، مثل غرف النسخ ، أو الصيانة ، والهدف من أبعادها حتى لا يأخذ العميل تصور سئ عن المنظمة من خلال تلك الإدارات غير المرتبة.

## ٦ - المكاتب الخاصة :

ينبغي اختيار مواقع المكاتب الخاصة بالمدرين وكبار الموظفين بحيث يسهل عليهم الإشراف على مرؤسيهم ، كما ينبغي اختيار إمكان بعيدة عن الزوار بحيث لا يستطيعون الوصول إليهم مباشرة ، كما يوصى بأن يكون مكتب السكرتير مجاوراً لمكتب رئيسه ، كما ينبغي أن تخصص مكاتب هادئة ومغلقة للموظفين الذين تتطلب أعمالهم التفكير والتركيز.

## سادساً : أنواع المكاتب من حيث التصميم :

يتنوع تصميم المكتب تبعاً لطبيعة الأعمال ، فالتصميم هدفه الأساسي تسهيل القيام بالعمل .

وهناك العديد من التصميمات الشائعة للمكاتب في المنظمات المختلفة وهي :

## أ - المكتب المفتوح :

وهو عبارة عن صالة كبيرة لا يوجد بها حواجز ، وتحتوي على العديد من المكاتب .

وقد انتشر اتباع طريقة التصميم المعروفة بالمكتب المفتوح في العديد من المنظمات ، لما لهذه الطريقة من مزايا متعددة .

ويحقق المكتب المفتوح العديد من المزايا منها ما يلي :

١ - الاقتصاد في مساحة المكتب ، وبالتالي توفير المال لأن المساحة الأكبر يقابلها مبالغ مادية أكبر ، فاتباع طريقة المكتب المفتوح يؤدي إلى توفير المساحات التي كانت تخصص للجدران والحواجز الأخرى ، والمساحات التي كانت تترك في الغرف بدون استعمال في المكاتب الخاصة أو المكاتب المغلقة كما تسمى أحيانا .

٢ - سهولة الإشراف على الموظفين ، فيستطيع المشرف الاتصال بشكل أسرع في المرؤوسين والتفاعل معهم أثناء العمل دون الحاجة إلى الانتقال من مكتبه إلى المكاتب الأخرى .

٣ - المساعدة في خلق روح التنافس في تنظيم المكاتب بين الموظفين ، حيث سيعمل كل موظف جاهدا على إظهار مكتبه بالمظهر الجيد طالما أن الآخرين يرونه باستمرار ، فيحرص على ألا تتكدس المعاملات على طاولته ، وأن ينجزها بأسرع وقت ممكن .

٤ - سهولة الاتصال بين الموظفين في نفس القسم أو الإدارة ، وبين الأقسام و الإدارات الأخرى ، فيتم في المكتب المفتوح ترتيب مكاتب الموظفين في نفس القسم حسب سير العمل ، بحيث تسير المعاملات بشكل متسلسل ، ومناولة بين الموظفين ، وبدون الحاجة إلى مراسلين لنقل المعاملات ، أو قيام الموظف من على طاولته لإعطاء زميله المعاملة ، كما أن وجود العديد من الأقسام في صالة واحدة يسهل عملية الاتصال بينها .

٥ - الاقتصاد في تكاليف الكهرباء والتكييف ، فالإضاءة مخصصة للجميع كما أن التكييف مخصص لمن يجلس في الصالة .

- ٦ - تنمية العادات الحسنة مثل ترك التدخين في حالة أن جميع الموظفين لا يدخنون وبالتالي قد ينصحون هذا الموظف فيقلع عن التدخين.
- وعلى الرغم من المزايا التي تتحقق نتيجة اتباع طريقة المكتب المفتوح إلا أن هناك بعض الانتقادات لهذه الطريقة وأهمها :
- ١ - الضوضاء العالية الناتجة عن استخدام بعض الأجهزة ، أو أحاديث الموظفين الجانبية .
  - ٢ - انعدام الخصوصية ، فالموظفين الذين يجلسون في صالة واحدة لا يستطيع أي منهم الحديث مع زميل آخر في موضوع شخصي ولو لفترة قصيرة.
  - ٣ - انعدام السرية : قد يضع الموظف موضوعاً سرياً على طاولته ، وبالتالي يكون معرضاً لأن يراه الآخرين .
  - ٤ - لا يناسب الموظفين الذين يبحثون عن مكانة اجتماعية من خلال المنظمات ، فوجود الموظف ضمن مجموعة من الموظفين وعلى طاولة عادية قد لا يتفق ذلك مع طموحاته وتصوراته عن العمل.
  - ٥ - صعوبة التوفيق بين الموظفين في الرأي المتعلق بدرجة التبريد والحرارة ، في فصل الصيف والشتاء ، فبعضهم مريض ولا يرغب في أن يعمل المكيف على درجة برودة عالية ، والبعض الآخر يشعر بالحر لارتفاع وزنه ... الخ من الأمور الخاصة غير المتفق عليها والتي تختلف من شخص لآخر .
  - ٦ - إمكانية انتقال الأمراض بين الموظفين ، فالمريض قد ينقل العدوى لجميع العاملين بالمكتب المفتوح مما يتسبب في مشكلة كبيرة تواجه المشرف فلا يستطيع حلها إذا حصل معظم الموظفين على إجازات مرضية.
  - ٧ - لا يناسب المكتب المفتوح الأعمال التي تتطلب الهدوء والتركيز والتفكير العميق .
- ب - المكتب الخاص ( المغلق ) :
- وهو الغرفة المخصصة للموظف ليعمل بها بمفرده بعيداً عن الموظفين الآخرين ، وقد يشاركه فيها سكرتيه ليكون قريباً منه.



والاتجاه الحديث لدى العديد من المنظمات هو التقليل ، من تلك المكاتب ما أمكن ذلك .  
وهناك مزايا للمكتب الخاص ( المغلق ) نذكر أهمها :

١ - الهدوء والتركيز :

يناسب المكتب الخاص الوظائف التي تحتاج إلى تركيز عالي مثل وظائف المديرين ، أو أساتذة الجامعات أو ما شابه ذلك .

٢ - الاحترام والوجاهة التي يحظى بها الموظف الذي يخصص له مكتب خاص ، وبالتالي يكون هذا الاحترام من المنظمة هو بمثابة إشعار للآخرين والعملاء بأهمية هذا الموظف بالنسبة للمنظمة .

٣ - الخصوصية : يتيح المكتب الخاص الكثير من الخصوصية على الموظف وعلى تصرفاته و يتيح له جواً مريحاً للعمل .

٤ - السرية : يناسب المكتب المغلق بعض الأعمال التي تتطلب السرية التامة مثل عمليات التحقيق أو الأعمال الاستخباراتية وما شابهها .

ج - المكتب شبه المفتوح :

وهو المكتب الذي يجمع ما بين الطريقتين السابقتين في التصميم ، وهو عبارة عن مكاتب يفصل بينها حواجز ، وليس لها أبواب ومن خلال هذه المكاتب يستطيع الموظف أن يتحدث مع زميلة في المكتب المجاور ، أو يسلمه معاملته دون الحاجة للانتقال إلى مكتبه وذلك بواسطة تمرير المعاملة من فوق الحواجز .

وتنتشر هذه الطريقة في المكاتب في الإدارات المالية ، والمستشفيات والشركات .

## تدريبات الوحدة السادسة

### التدريب الأول :

أجب بعلامة ( ✓ ) أمام العبارة الصحيحة ، أو علامة ( ✗ ) أمام العبارة الخاطئة:

١. المكتب المفتوح عبارة عن صالة كبيرة لا يوجد بها حواجز ، وتحتوي على العديد من المكاتب.
  ٢. تعني المرونة في تصميم المكتب السهولة في التعديل والتغيير في الشكل .
  ٣. الهدف الأساسي من دراسة تصميم المكتب هو إعطاء فكره حسنة عن المكتب للعملاء.
  ٤. تهدف الدراسات المتعلقة بتصميم المكتب إلى تحقيق هدف سير الإجراءات باتجاه واحد وبشكل متسلسل
  ٥. يقصد بدراسة تصميم المكتب دراسة خطة ترتيب المكتب على مستوى المنظمة من حيث توزيع المكاتب ومواقع الإدارات حسب حاجة العمل ، أو من حيث توزيع الأثاث المكتبي داخل المكتب .
  ٦. وعادة تكون المكاتب بتقديم الخدمات ولا تقوم بإنتاج سلع ملموسة
  ٧. يسهل التصميم الجيد عملية الإشراف على الموظفين من حيث متابعتهم والإشراف عليهم.
- من مزايا المكتب المفتوح القدرة على التفكير بهدوء .
- المكتب الخاص ( المغلق ) يحقق الاستغلال الأمثل للمساحة.
- المكتب شبه المفتوح يجمع بين مزايا المكتب المفتوح والمكتب المغلق ( الخاص ).

## التدريب الثاني :

## حالة عملية

قم بتصميم ورسم مخطط على الورق لمكاتب بنك يحتوى على الوظائف التالية :

- ١ . مكاتب الصرافين .
- ٢ . مكتب رئيس العمليات .
- ٣ . مكتب مدير البنك .
- ٤ . مكتب خدمات العملاء .
- ٥ . مكتب حارس الأمن .
- ٦ . مكتب خدمات العملاء المميزين .
- ٧ . مكتب تداول الأسهم .

أ - بعد أن تقوم بتصميم المكتب .. اشرح سبب اختيارك موقع كل مكتب من المكاتب أعلاه.

ب - حدد نوع كل المكتب ( مفتوح ، مغلق ، شبه مفتوح).

ت - ماهي مزايا وعيوب المكتب المفتوح ؟

ماهي مزايا وعيوب المكتب المغلق ؟

ث - بعد تخرجك والتحاقك بالوظيفة ؟ ما هو نوع تصميم المكتب المتوقع والذي ستعمل عليه؟

ج - من وجهة نظرك الشخصية أي المكاتب تفضل ؟ ولماذا؟



المملكة العربية السعودية  
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني  
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

## التتظيم وأساليب العمل

### قياس العمل

**الهدف العام :**

القدرة على قياس العمل من خلال وضع المعايير بدقة.

**الأهداف التفصيلية :**

**بنهاية هذه الوحدة يفترض أن يكون المتدرب قادرا على :**

١. تحديد مفهوم قياس العمل بدقة.
٢. معرفة التطور التاريخ لدراسة الوقت والحركة .
٣. الالمام اهداف قياس العمل بدقة.
٤. الالمام بمجال قياس العمل بدقة.
٥. تحديد مقاييس العمل بدقة.
٦. تحديد مجالات الاستفادة من مقاييس العمل في المنظمات .

**الوسائل المساعدة :**

المادة العلمية بهذه الحقيقة وحل التمارين العملية.

**متطلبات المعرفة :**

فهم المعلومات الواردة في هذه الوحدة .

**الزمن المحدد لتدريس هذه الوحدة : ٢٤٠ د.**

**قياس العمل :**

ما يزال قياس العمل مثار جدال بين الموظفين والإداريين ، فبينما يعتبر الموظفون أن هذا الإجراء يعتبر تدخلا وانتهاكاً في طريقتهم في أداء الأعمال لا ينبغي للإدارة أن تقدم على إجرائه ، ومازال كثير من العاملين ينظرون إلى تلك المحاولات بعين الريبة والشك من النتائج التي ستتمخض عن تلك الدراسات ، والقرارات التي ستتخذ بشأنها .

أما بالنسبة للإدارة فإنها تنظر إلى قياس العمل من زاوية أخرى ، فهي ترى أن التخطيط اللازم لتقديم خدمات جيدة للعملاء يتطلب وجود مقاييس محددة يعتمد عليها عند تحديد عدد الأفراد اللازم للقيام بالعمل المحدد في الخطة ، كما يرتبط قياس العمل بالأموال اللازمة للقيام به .

ويستخدم قياس العمل على نطاق واسع في القطاع الخاص ولا سيما في مجال الصناعة للمنتجات الملموسة حيث يسهل القياس نسبياً عن المنظمات التي تقدم الخدمات .

كما أن قياس العمل في الأعمال الكتابية ما يزال يطبق على نطاق ضيق ، ففي دراسة أجريت على الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية لمعرفة مدى قيامها بدراسات لقياس العمل فيها ، تبين أن ثلاثة أرباع الشركات الأمريكية ، لم تقم بإجراء الدراسات لقياس إنتاج موظفيها في الأعمال الكتابية ولا يعود ذلك إلى قلة الاهتمام بقياس العمل ، لكنه يعود ذلك إلى قلة عدد الموظفين في تلك الشركات وارتفاع تكلفة الدراسات التي توجه لقياس الأعمال الكتابية.

**أولاً : مفهوم قياس العمل :**

يعرف قياس العمل بأنه " تطبيق الوسائل المصممة لتحديد الوقت اللازم لعامل ماهر للقيام بوظيفة محددة ، وعلى مستوى محدد من الإنتاج "

وتحقق طرق قياس العمل قدراً كبيراً من الدقة في الأعمال الروتينية والتي تشتمل على الجهود العضلي بشكل واضح ، وقليل من الجهود الذهني ، أما بالنسبة للأعمال التي تتطلب تفكيراً عميقاً ، وإبداعاً في نفس الوقت فإن عملية قياس العمل يصبح أمراً صعباً للغاية .

ويعرف قياس العمل في مجال الأعمال الكتابية بأنه " مقارنة ما يصرف من جهد جسماني وفكري مقياس محدد "

والعناصر الهامة في هذا التعريف هي ( مقارنة جهد ما بمقياس محدد ) ، والأهمية الأساسية لقياس العمل هي في أنها تزودنا بقاعدة أو مقياس محدد نستطيع من خلاله قياس مدى التقدم والتحسين فيما يبذل من جهد سابق مقارنة بالجهد الحالي المبذول.

### ثانياً : التطور التاريخي لدراسة الوقت والحركة :

تعتبر دراسة الوقت والحركة من أقدم وأكثر وسائل قياس العمل انتشاراً ، ويعود الفضل الأكبر في تطوير دراسة الوقت إلى العالم فريدريك تايلور ، أما دراسة الحركة فقد لعب فرانك جلبرث وزجته لبيان جلبرث .

وقد عرض فردريك تايلور ( ١٨٥٦ - ١٩١٥م ) المبادئ الأساسية لدراسة الوقت في حوالي عام ١٨٨٥ م وتصدى للانتقادات والنظريات التي كانت ضده من أساتذة المدرسة القديمة في الإدارة ، وبمشاربته تفوق على أصحاب المدرسة القديمة وحازت آراؤه على الاهتمام والتقدير ، أطلق عليه مؤسس ، أ ، أب دراسة الوقت ، كما أنه يعتبر مؤسس الحركة العلمية في الإدارة .

وبدأ فردريك تايلور حياته بدراسة القانون ثم ترك القانون ليعمل في مصنع للحديد والصلب ، وبفضل ذكائه وفكره فإنه أخذ يرتقي بسرعة من وظيفة لأخرى إلى أن أصبح رئيساً للمهندسين في مصانع مدفيل للحديد ولم يبلغ عمره ٣١ سنة .

وأثناء عمله بالمصنع كان يركز اهتمامه على بحث ودراسة المشاكل والموضوعات الهامة في الصناعة ، ويبحث عن الحلول المناسبة لها ، ومن تلك الموضوعات التي تطرق لها " كيفية زيادة الإنتاج والحصول على أكبر ناتج من العمال والبحث عن أفضل الطرق للقيام بإنجاز الأعمال " .

وبما انه بدأ عاملا في بداية حياته فقد كان يعلم أن العمال لا يبذلون الحد الأقصى لطاقتهم بل أن إنتاجهم كان اقل من قدراتهم الحقيقية ، كما كان يعتقد أن العمال يميلون إلى التكاثر والتهاون في الأمور ، وكانوا يعتقدون أن زيادة الإنتاج تؤدي إلى تخفيض قيمة الوحدة المنتجة سوويا مما يجعل أصحاب الأعمال يطلبون منهم أن يقوموا بإنتاج عدد كبير من الواجبات بنفس الأجور اليومية.

وفي عام ١٨٩٨م انتقل تايلور إلى مصانع ( بيثلهم ) للحديد والصلب في ولاية بنسلفانيا الأمريكية ، حيث أجرى دراساته الهامة في نقل خامات الحديد والفحم ، وفي التجريف بشكل أكوام . فقد لاحظ تايلور أ ، العمال الذين يقومون بتجريف ونقل الخامات من عربات السكة الحديد إلى الأفران في المصنع يستخدمون أنواعا مختلفة من الجراف ، ولاحظ أ ، ه لم يحدد أحد من قبل سواء من المشرفين أو المهندسين أي أنواع الجراف افضل والتي يجب أن يستخدمها العمال ، لذا اخذ تايلور مسؤولية تحديد افضل مجراف يمكن أن يستخدمه العمال ولا يسبب الإرهاق للعامل ، ويحقق مستويات عالية من الإنتاج . واكتشف أنه كلما خففنا وزن الجراف والكمية التي يجرفها كلما زاد الإنتاج إلى أن توصل إلى الجراف المناسب.

وقد توصل أيضا نتيجة أبحاثه إلى أنه من الممكن تقسم العملية الصناعية إلى عناصرها وخطواتها الأساسية ، ثم اختيار أفضل الطرق للقيام بكل خطوة من تلك الخطوات ، مع قياس الوقت اللازم لإنجازها وتحديدتها تحديدا دقيقا .

أما فرانك جليبرث ( ١٨٦٨ - ١٩٢٤ م ) وزوجته ليليان جليبرث فيرجع الفضل بعد الله إليهما في تطوير دراسة الحركة وقد كانا يقومان بأبحاثهما في دراسة الحركة في نفس الوقت الذي كان يجري فيه فردريك تايلور أبحاثه في دراسة الوقت .

وقد بدأ فرانك جليبرث حياته العملية كعامل بناء عند مقال مبان في مدينة بوسطن في أمريكا ، ثم اصبح بعد ذلك من اكبر المقاولين .

أما عن اكتشافه لدراسة الحركة ، فبينما كان جليبرث يحاول تعلم حرفة بناء الطوب في بوسطن لاحظ أن البنائين والعمال يستخدمون طرقا مختلفة عند القيام بأعمالهم ، كما لاحظ أن حركاتهم أثناء القيام



بالعمل تختلف من بناء إلى آخر ، ولذا بدأ بدراسة وتحليل حركة بنائي الطوب ، بهدف اكتشاف الحركات الأساسية للعميلة والاستغناء عن الحركات غير اللازمة ، ونتيجة دراسته لحركات النائين فقد اكتشف أن هناك ( ١٨ ) حركة تبذل عند وضع الطوبة الواحدة في مكانها في البناء ، وبعد دراسته لتلك الحركات استطاع أن يختصرها إلى ٥ حركات للطوبة الواحدة .

### ثالثاً : أهداف قياس العمل :

يهدف قياس العمل لمقارنة ما يقوم به الموظفين بالمعايير الموضوعية سابقاً ، وقياس مدى التقدم في الأداء لا سيما في الأعمال المكتبية ، ويساعد قياس العمل في تحقيق الأهداف التالية:

- ١ - ملاحظة الانحرافات عن المعايير الموضوعية مسبقاً وتحديد مستوى النمو والتقدم في الأداء .
- ٢ - التخطيط وإعداد جداول العمل بشكل أكثر دقة وفعالية.
- ٣ - تحديد الطرق الأقل تكلفة في العمل .
- ٤ - تحديد الواجبات المناسبة لكل موظف بالاعتماد على متوسطات الأداء ومهارات الموظفين.
- ٥ - تحديد الوقت والتكاليف اللازمين للقيام بالعمل .
- ٦ - اختيار الموظفين وتجديد أهمية هؤلاء الموظفين بالنسبة للمنظمة .
- ٧ - تحديد مجالات و أقسام العمل التي تطلب الإدارة العليا إجراء دراسة لها .
- ٨ - تبرير التكاليف المالية للأعمال المكتبية أمام الإدارة العليا.

### رابعاً : مجال قياس العمل :

يشتمل مجال قياس العمل جانبين هما دراسة الوقت ، ودراسة الحركة . ويعتبر هذين الموضوعان من أقدم وأشهر وسائل قياس العمل أكثرها انتشاراً .

ومن الموضوعات الأخرى التي تبحث في مجال قياس العمل ( موضوع دراسة كمية العمل ) وطريقة دراسة العمل بواسطة العينات وغيرها من الوسائل .

وسنستعرض تعريفا موجزا بالموضوعات التي تدخل ضمن مجال قياس العمل:

#### أ - دراسة الوقت :

وهي وسيلة تستخدم لقياس الإنتاج العادي لموظف مؤهل يقوم بنشاط معين ، وتحت ظروف عمل عادية تتوفر فيها متطلبات السلامة ، أخذا في الاعتبار التجاوزات المسموح بها للموظف أثناء العمل للاستراحة وللعناية بحاجاته الشخصية.

ودراسة الوقت ليست مجرد تسجيل للوقت الذي يستغرقه العامل في أداء عملية ما ، ولكنها تحليل علمي لأنماط الحركات ومدى فعاليتها في أداء العمل ، ودراسة وسائل التشغيل ، واستخدام الأدوات ، وأسباب التأخير وآثار التعب ، ومطالب العامل الشخصية وارتباط ما سبق بإنجاز العمل.

وتعتبر دراسة الوقت هي الوسيلة الأساسية لقياس العمل ، لأنها تهتم بالملاحظة المباشرة للعمل في طور التنفيذ ، كما أنها وسيلة لقياس العمل المتكرر الحالي والمستقبلي المنفذ بنفس الظروف السابقة.

وتوصف دراسة الوقت بأنها العدسة المكبرة التي ينظر فيها إلى الجهد الإنساني ، فبدلاً من النظر إلى العملية بصورة إجمالية ، فإن دراسة الوقت تنظر إلى العملية بصورة تفصيلية.

#### ب - دراسة الحركة :

وهي الطريقة ملاحظة وتحليل الحركات الأساسية التي يستخدمها موظف ما أثناء قيامه بعمل ما وذلك لأجل وضع التحسينات اللازمة على تلك الحركات .

ودراسة الحركة تتطلب ملاحظة وتحليلاً دقيقاً للطريقة المستخدمة من قبل الموظف المسؤول بشكل نظري وعملي أثناء التنفيذ باستخدام التصوير السينمائي.

**خامسا : مقاييس العمل**

إن الهدف الأساسي لوضع مقاييس للعمل هو تزويد المهتمين بدراسة العمل بقواعد أسس يمكن الاعتماد عليها عند تقييم الأعمال ، وذلك بمقارنة ما ينجز من الأعمال إلى مقياس يبين المعدل المحدد لتلك الأعمال ، ويحدد المقياس المستوى الذي يجب إن يحافظ عليه العامل أثناء تأديته لعمله.

ويعرف مقياس العمل بأنه مقياس للإنجازات التي يجب أن تحقق في نشاط محدد وذلك عند استعمال طرق محددة لذلك النشاط وتحث ظروف معينة له .

ولا بد من التوازن والموضوعية والعدالة عند وضع المقاييس بين القوى العاملة التي تقوم بالعمل وكمية العمل المطلوب إنتاجها.

وقد يحدد المستوى العادل للعمل بأنه هو المستوى الذي يرضي صاحب العمل والعامل في نفس الوقت .

كما أن الكمية العادلة خلال اليوم هي :

الكمية التي ينتجها موظف مدرب ومؤهل للقيام بالعمل بسرعة معينة خلال فترة العمل المحدودة ، وتحث ظروف معينة. ويستخدم مقياس العمل العادل لليوم الواحد في تحديد الأجور والرواتب للموظفين وللعمال .

**أ - طرق وضع مقاييس العمل :**

عندما ترغب الإدارة في التعرف على تكلفة القيام بالأعمال ، أو وضع نظام للأجور التشجيعية ، فإن الحاجة إلى وضع مقاييس العمل تظهر إلى السطح .

وفي مجال الأعمال الكتابية فإن هناك العديد من الطرق لوضع مقاييس معيارية للوقت والعمل وهي

كالتالي:

١ - سجلات الإنتاج .

٢ - دراسة العمل بواسطة العينات .

٣ - دراسة الوقت .

## ١ - سجلات الإنتاج :

وهي اكثر اطرق انتشارا لوضع مقاييس الوقت والعمل في المكاتب .  
وتتلخص هذه الطريقة في وضع سجل إنتاج للموظف يقوم بتسجيل إنتاجه خلال فترة محددة ثم يجمع الإنتاج ويستخرج منه معدل معياري لإنتاج الموظف.  
أما عن المدة الزمنية التي يسجل خلالها إنتاج الموظف فيجب أن تكون ممثلة لمعظم الفترات الزمنية ، من حيث نوعية وكمية العمل الذي يقوم به الموظف ، وان تتضمن جميع الأعمال التي قد يعهد إلى الموظف القيام بها في أي وقت من الأوقات.

ويستخدم نموذج معين يطلق عليه اسم ( سجل الإنتاج اليومي للموظف ) .  
ويقوم الموظفون بتعبئة تلك النماذج بعد فهم محتواها وطريقة تعبئتها وتسلم النماذج للمشرفين إما يوميا أو أسبوعيا ، ثم يقوم المشرف بإعداد كشف بالأعمال التي قام بها الموظف ويرسل صورة منه للإدارة المسؤولة عن الدراسة.

وتعتبر هذه الطريقة من اسهل الطرق لقياس عمل الموظف ، ومن مزاياها البساطة والوضوح وسهولة تطبيقها و إدارتها عملياً .

ومن مزاياها أيضا حرص الموظفين على الحفاظ على معدلات الأداء اليومية مرتفعة لكي يبقى إنتاجهم ضمن المعدلات المرتفعة أو على الأقل في المعدلات المحددة.

وعادة ما تقوم الكثير من المنظمات بتطبيق هذه الطريقة والأبعاد عن الطرق المعقدة ، ومن الانتقادات التي وجهت لهذه الطريقة :

اعتمادها على سجلات الإنتاج السابقة ( القديمة ) لقياس المعدلات الحالية للأداء.  
ولتجاوز هذه النقطة فإن مقاييس العمل توضع على أساس معدلات جديدة تعكس الوضع الحاضر لمعدلات الإنتاج ، كما أنها توضع على أساس موظفين حاليين وليسوا سابقين.

وعادة ما تتم عمليات قياس الأداء من خلال عدد من الموظفين المؤهلين والمدربين والذين يؤدون نفس الأعمال بشكل يومي ، ثم نقيس معدلات إنتاجهم خلال ساعة وعلى فترات متقطعة من الأسبوع في وجود

المشرف للتأكد من انهم يقومون بالعمل بالسرعة العادية ثم تجمع كميات الإنتاج لكي نستخرج منها المعدل اليومي مع إضافة ١٠ ٪ كنسبة للتجاوزات المسموح بها مثل التعب والاعتناء بالحاجات الشخصية. والنموذج التالي يمثل سجل الإنتاج اليومي للموظف

سجل الإنتاج اليومي				
الإدارة / ..... / القسم / .....				
اسم الموظف / ..... / الوظيفة / .....				
التاريخ : ..... / ..... / .....				
التوقيت		عدد الدقائق	رمز المهمة	عدد الوحدات المنتجة
النهاية	البداية			
			مجموع دقائق العمل = في اليوم	مجموع الدقائق الفعيلة للعمل = المنجز

## ٢ - قياس العمل بواسطة العينات :

تتميز هذه الطريقة بأنها اكثر دقة من الوسائل الأخرى لقياس العمل ، وطريقة هذه الدراسة تكون على النحو التالي :

يؤخذ عدد كبير من الملاحظات على فترات زمنية وبشكل عشوائي وبدون تحديد موعد ، وتسجل في كل مرة نوع العمل الذي كان يقوم به الموظف وسرعته ، والظروف المحيطة به ، ومن ثم نستخرج النسبة المئوية لكيفية توزيع الموظف لأوقاته بين مختلف الأعمال التي يقوم بها .

وتعتبر كثرة الملاحظات المسجلة هي المعيار الذي يجعل هذه طريقة العمل بواسطة العينات اكثر دقة ، والعلاقة بين الدقة وكثرة الملاحظات علاقة طردية .

ولنأخذ مثالا على كيفية قياس العمل بواسطة العينات :

لنفرض أن منظمة تريد قياس العمل لأحد موظفيها بواسطة العينات ، لكي تتعرف على كيفية استخدام الموظفين لأوقات الدوام الرسمية .

ولنفرض أن المحلل الإداري أو من يقوم بالدراسة كان يزور الموظف بمعدل عشر مرات في اليوم في فترات متقطعة وعشوائية وبدون سابق إنذار ثم أخذ يسجل المحلل الإداري الأعمال التي يقوم بها الموظف وقت الزيارة وخرج بالإحصائية التالية :

حالة الموظف	عدد الملاحظات ( الزيارات )	النسبة المئوية
يقوم بالأعمال الموكلة له	١٣٠	٪٦٥
يقرأ المجلات والصحف	٢٢	٪١١
خارج المكتب	١٨	٪٩
بدون عمل	٣٠	٪١٥
المجموع	٢٠٠	٪١٠٠

في المثال السابق نلاحظ أن الموظف لم يخصص إلا ٦٥٪ من وقته للعمل ، وان مجموع ما يقضيه الموظف في أعمال لا تتعلق بالعمل هي ٣٥ ٪ .

### ٣ - دراسة الوقت :

يستعين الباحث أو من يقوم بالدراسة بساعة التوقيف stop watch ، وقبل البدء بعملية الدراسة فإن الخطوات اللازمة للعمل تقسم إلى عناصرها الرئيسية ، ثم يقاس الوقت اللازم لكل عنصر من العناصر بواسطة ساعة التوقيف ، ثم تسجل نتائج القياس على نموذج خاص وتؤخذ قياسات الوقت أثناء قيام الموظف بالعملية ، وتسجل عدة قياسات أثناء قيام العامل بالعملية لعدة مرات ، ثم تستخرج المعدلات لكل عنصر من عناصر العملية ، وتضاف إليها التجاوزات المسموح بها للتعب ، ولقضاء الحاجات الشخصية وغيرها ، وبذلك نحصل على الوقت القياسي لإنتاج وحدة واحدة من وحدات العمل ، ومن خلال ذلك نحصل على معدلات الإنتاج القياسي في الساعة لمعرفة معدل الإنتاج.

ولنأخذ مثلاً مبسطاً ولنفرض أن نتيجة دراسة الوقت تبين لنا أن الوقت القياسي لإنتاج وحدة واحدة ( مثلاً تجديد استمارة ) هو ٢٠ دقيقة وبالتالي فإن معدل الإنتاج في الساعة سيكون ٣ استمارات . وبالرغم من دقة نتائج طريقة قياس العمل بواسطة ساعة التوقف إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات من حيث تأثيرها السلبي على نفسيات العاملين واعتبرت هذه الطريقة غير إنسانية من وجهة نظر علماء و مفكري المدرسة السلوكية في الإدارة.

### ب : مجالات استخدام مقاييس العمل :

تستخدم مقاييس العمل لتحقيق أغراض متنوعة في المنظمات منها :

#### ١ - الحوافر التشجيعية :

عند تنفيذ خطة لمنح العاملين أجوراً تشجيعية من أجل زيادة إنتاج الأفراد في المنظمة ، وعادة ما تكون هناك مقاييس لمعدل الإنتاج اليومي للعامل أو ما يسمى بالعمل اليوم القياسي ، وعند تطبيق الحوافر التشجيعية فإن معدل الإنتاج اليومي للعامل يقارن بمعدل الإنتاج اليومي القياسي ، فإذا زاد إنتاج الموظف عن معدل الإنتاج القياسي فإن الموظف يعطى مكافأة تشجيعية .

مثال : معدل الإنتاج القياسي لبيع التذاكر ٥٠ تذكرة في اليوم فإذا حقق الموظف مبيعات تزيد عن المعدل القياسي فإنه يمنح حافزاً تشجيعياً مقداره على سبيل المثال ريال على كل تذكرة إضافية مباعه.

## ٢ - مراقبة التكلفة:

تقارن التكلفة بمعدلات الإنتاج القياسية وذلك من خلال مقارنة المصروفات الفعلية ، بمعدلات الإنتاج ، ثم ترصد الانحرافات والفروقات من أجل تصحيحها واتخاذ الإجراءات المناسبة من الإدارة ، وتكلفة العمالة المباشرة من أهم أجزاء التكلفة القياسية ومقياس العمل توفر أساسا لوضع هذه التكلفة بدقة.

## ٣ - التخطيط والتوقيت :

عند تخطيط الإنتاج ووضع توقيت للتشغيل فإن الحاجة إلى مقياس العمل ، حيث ترغب المنظمات في إنتاج منتجات تكون جاهزة عند الطلب ، فإذا لم تتعرف المنظمة على عدد الوحدات التي تستطيع أن تنتجها فإنها لن تستطيع تقدير ما يمكن إنتاجه خلال فترة معينة لتسليمها في الوقت المحدد.

## ٤ - الاستفادة القصوى من الموارد البشرية :

تهدف دراسة كمية العمل إلى الوصول للعدد الأمثل لأداء العمل حيث نستطيع عن طريق معرفتنا بحجم العمل أن نحدد ما نحتاجه من الموظفين .

كما أن وجود مقاييس ومعدلات للعمل في المنظمة تقدم فائدة كبيرة للمشرفين ولإدارة فهي تبين لهم فيما إذا كان لديهم فائض في الأفراد ، أو أن هناك نقصاً في عددهم مقارنة بكميات العمل وبالتالي التوصل للعدد الأمثل المناسب لأداء العمل بكفاءة وفعالية.

## ج - دراسة كمية العمل :

تبين هذه الدراسة مقدار ما يساهم به العامل في أداء العمل الذي يقوم به مجموعة من الأفراد ، وتطبيق دراسة كمية العمل على أنواع متعددة في مجال الأعمال المكتبية ، ومن الأمثلة على ذلك عدد العمليات التي يقوم بها موظف البنك ، أو عدد التذاكر المباعة من موظف مبيعات التذاكر ، أو عدد الفواتير المسددة من موظف الفواتير .. الخ .

وتساعد دراسة كمية العمل على التعرف على المشاكل التي تواجه المنظمة وكيفية إيجاد الحلول المناسبة لها ، وتساعد أيضا في تحسين أساليب أداء العمل وعلى تحسين طريقة توزيع الأعمال بين الموظفين ، إذا كانت الأعمال موزعة توزيعاً غير عادلاً بين الموظفين إن دراسة كمية العمل تستطيع توضيح ذلك ، فهذه الطريقة تزود الباحث أو المحلل بالمؤشرات التي ترشده إلى كيفية توزيع العمل بموضوعية.



الفوائد التي تعود على المنظمة من دراسة كمية العمل :

تحقق دراسة كمية العمل فوائد ملموسة وفوائد غير ملموسة :

#### أ - الفوائد الملموسة :

إن تحسين كفاية وفعالية الأفراد في المنظمة وزيادة إنتاجيتها هو الهدف الأساسي من إدخال وتطبيق مقاييس العمل في المنظمة والتي من خلالها نستطيع أن نخطط وتنفيذ الأعمال وتقليل تكلفتها في الجوانب التالية:

- ◀ تقليل المصروفات التي تدفع على شكل رواتب وأجور للأفراد عند تحديد الاحتياج من الأفراد.
- ◀ تقليل المصروفات بنسبة الزيادة في العمل والتي تم استيعابها بواسطة الموظفين الحاليين .

#### ب - الفوائد غير الملموسة :

إن الوفرة في المصاريف وبشكل غير ملموس يتمثل في الجوانب التالية:

- ◀ عند تحديد العدد الأمثل من العمالة بواسطة قياس العمل فإننا نقلل المساحة الخاصة بالمكاتب وغرف العمل.
- ◀ كميات اقل من الأجهزة والمعدات .
- ◀ مصروفات اقل والتي هي على شكل مزايا ومكافآت وعوائد للأفراد.
- ◀ التقليل من الأعمال الكتابية ، وفي تنظيم وحفظ الملفات.

#### سادساً : مجالات الاستفادة من مقاييس العمل في المنظمات :

تعتبر مقاييس العمل هي العامل الأهم في تحديد عدد الموظفين اللازمين لأداء الأعمال في الإدارات والأقسام.

ومقاييس العمل تزودنا بوحدة القياس التي يمكن من بواسطتها قياس مدى كفاية وفعالية الاستفادة من الأيدي العاملة المتاحة.

وهناك مجالات عديدة يمكن أن لمقاييس العمل أن تساعدنا فيها ومنها :

### ١ - تساعد رؤساء الإدارات والأقسام في تخطيط العمل:

نحتاج عند تخطيط العمل إلى الكثير من المعلومات عن تدفق العمل خلال الأوقات سواء يومياً أو أسبوعياً ، فمعرفة موعد زيادة كمية العمل في المنظمة تتيح للمدير أن يأخذ الاحتياطات اللازمة ويضع الخطة لمواجهة هذا التغيير قبل حدوثه ، كأن يزيد عدد الأفراد الذين يقومون بالعمل .

### ٢ - تساعد على التخلص من ما يسمى بعنق الزجاجة :

يعني عنق الزجاجة هو تكديس العمل في مرحلة من مراحلها بما يشبه عنق الزجاجة ، وأسباب ظهور ما يسمى بعنق الزجاجة فيعود إلى استخدام طريقة غير سليمة في الإجراءات ، أو تكليف موظف بأعمال كثيرة لا يستطيع أن ينجزها وبالتالي تتكدس المعاملات.

وتفيد دراسة كمية العمل في معالجة حالة عنق الزجاجة ببيان عدد المعاملات التي تتجزئ في كل خطوة من خطوات العمل والوقت الذي تستغرقه وبالتالي يمكننا التعرف على موطن الخلل وعلاجه.

ومن الحلول التي تعالج بها حالة عنق الزجاجة إعادة توزيع الموظفين بين أقسام المنظمة ، ففي حالة تأخر المعاملات في قسم ما فينظر ما إذا كان هذا التأخير ناتج عن النقص في عدد الأفراد أم أنه مرتبط بإنتاجية الأفراد أنفسهم .

### ٣ - تساعد في تقدير حاجة العمل من الموظفين :

من خلال معرفة معدل إنتاج الموظف في اليوم الواحد وكمية العمل التي ترد على المنظمة نستطيع أن نحدد حاجة المنظمة من الأفراد .

فإذا زادت كمية الأعمال أصبحت تتراكم فإنه يمكن إعادة دراسة حجم العمل والعدد المناسب لأدائه .

## ٤ - تساعد في توزيع الأعمال توزيعاً موضوعياً :

تساعد دراسة كمية العمل في بيان الوقت الذي تحتاجه كل خطوة من خطوات المعاملة أثناء أدائها ، فعلى سبيل المثال لو أن هناك معاملة لها ثلاث خطوات :

الخطوة الأولى : تحتاج لإنجازها ٦ دقائق =  $20/6$  ٣٠ % من وقت المعاملة .

الخطوة الثانية : تحتاج لإنجازها ٤ دقائق .  $20/4$  ٢٠ % من وقت المعاملة .

الخطوة الثالثة : تحتاج لإنجازها ١٠ دقائق .  $20/10$  ٥٠ % من وقت المعاملة .

مجموع الدقائق اللازم لإنجاز المعاملة = ٢٠ دقيقة .

ونفترض أن هناك ١٠٠ معاملة في اليوم ..

فلا بد أن يتم تخصيص الموظفين بنسب الدقائق اللازمة لكل خطوة من المجموع الكلي.

فمثلاً عندما يكون لدينا عشرة موظفين فيكون التوزيع على النحو التالي:

الخطوة الأولى : ٣ موظفين .

الخطوة الثانية : موظفين اثنين.

الخطوة الثالثة : ٥ موظفين.

## ٥ - تساعد في معالجة الحالات الاستثنائية :

يتبين أحيانا أن التأخر في المعاملات ناتج عن حالات استثنائية ترتبط بالمعاملة نفسها وليس له علاقة بالعوامل الأخرى مثل عدم قيام الموظف بها أو التباطؤ في إنجازها ، وتلك المعاملات الاستثنائية تختلف في إجراءاتها عن الإجراءات العادية ، ومن خلال دراسة كمية العمل يتبين لنا عدد الحالات التي تحتاج إلى زيادة في عدد الموظفين لإنجازها. وبهذا نضمن سير العمل في المنظمة بشكل منتظم وبدون تأخير.

## ٦ - تساعد في إثارة اهتمام الموظفين بواسطة عرض النتائج :

إن معرفة معدلات الإنتاج يساعد الموظفين على محاولة الارتقاء بأدائهم وزيادة إنتاجيتهم والدخول في التنافس مع الأقسام الأخرى أو الموظفين الآخرين.

مثال ذلك : أن يعرف يتم تزويد الصراف في البنك بعدد العمليات التي أنجزها كل يوم لكي يشعر بمستوى أدائه ويعرف أن الإدارة تدرك حجم العمل الذي يقوم به مقارنة بزملائه الآخرين.

## تدريبات الوحدة السابعة

### التدريب الأول :

أجب بعلامة ( ✓ ) أمام العبارة الصحيحة ، أو علامة ( ✗ ) أمام العبارة الخاطئة :

١. سجلات العينات هي أكثر اطرق انتشارا لوضع مقاييس الوقت والعمل في المكاتب
  ٢. دراسة الوقت هي طريقة ملاحظة وتحليل الحركات الأساسية التي يستخدمها موظف ما أثناء قيامه بعمل ما وذلك لأجل وضع التحسينات اللازمة على تلك الحركات .
  ٣. حسب الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية فإن قياس العمل في الأعمال الكتابية ما يزال يطبق على نطاق ضيق.
  ٤. يعتبر الموظفون أن قياس العمل يعتبر تدخلا وانتهاكاً في طريقتهم في أداء الأعمال لا ينبغي للإدارة أن تقدم على إجرائه.
  ٥. قياس العمل بأنه " تطبيق الوسائل المصممة لتحديد الوقت اللازم لعامل ماهر للقيام بوظيفة محددة ، وعلى مستوى محدد من الإنتاج "
- دراسة الوقت والحركة من أقدم وأكثر وسائل قياس العمل انتشاراً
- دراسة الحركة هي وسيلة تستخدم لقياس الإنتاج العادي لموظف مؤهل يقوم بنشاط معين ، وتحت ظروف عمل عادية تتوفر فيها متطلبات السلامة يهدف قياس العمل لمقارنة ما يقوم به الموظفين بالمعايير الموضوعه سابقاً ، وقياس مدى التقدم في الأداء.
- الكمية العادلة خلال اليوم هي الكمية التي ينتجها موظف مدرب ومؤهل للقيام بالعمل بسرعة معينة خلال فترة العمل المحدودة ، وتحت ظروف معينة.
- تحقق دراسة كمية العمل فوائد ملموسة فقط.
- نعني بعنق الزجاجاة في الإجراءات أن العمل في جميع خطواته يتأخر في إنجازه.

**التدريب الثاني :****حالة عملية**

محمد موظف يعمل في بنك في قسم خدمات العملاء ويقوم بالأعمال التالية :

- فتح حسابات للعملاء .
- الرد على استفسارات العملاء .
- استبدال بطاقات الصرف الآلي التالفة والمفقودة .
- إقفال الحسابات .
- تأسيس رقم سري للعمل .
- الاستثمار للعملاء بالصناديق الاستثمارية المختلفة.

ويشتكي محمد من كثرة الأعمال لديه مما يتسبب في عدم تقديم خدمات جيدة للعملاء .

المطلوب :

ماهي الخطة التي ستتبعها لقياس عمل محمد ؟

ملحوظة : المعلومات الناقصة يمكنك كتابتها بشكل افتراضي من عندك.



المملكة العربية السعودية  
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني  
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

التتظيم وأساليب العمل

تصميم النماذج

**الهدف العام :**

القدرة على تصميم نموذج بشكل مبسط ويحقق الغرض بكفاءة

**الأهداف التفصيلية :**

بنهاية هذا الفصل يفترض أن يكون المتدرب لديه المعرفة وقادرا على القيام بكفاءة بالآتي:

١. معرفة اهداف النماذج.
٢. القدرة على تصميم النماذج.
٣. تجربة النماذج .
٤. قواعد تصميم النموذج .
٥. مراقبة النماذج.
٦. النماذج وعلاقتها بالإجراءات .

**الوسائل المساعدة :**

- المادة العلمية بهذه الحقيقة .
- الحاسب الآلي – برنامج Word ، Excel.

**متطلبات المهارة :**

- القدرة على الطباعة .
- القدرة على التعامل مع برنامج windows ٢٠٠٠ ، Word .
- فهم المعلومات الواردة في هذه الوحدة .

الزمن المحدد لتدريس هذه الوحدة : ١٨٠ د .

### تصميم النماذج:

النموذج هو أحد الوسائل المساعدة في الأعمال المكتبية سواء في القطاع العام أو الخاص ، ومن خلال النموذج يمكننا القيام بالأعمال وإنجاز المعاملات بسرعة وكفاءة ، فهو يساعد على التقليل من المجهود الذهني للموظفين في التفكير فيما يجب عمله ، في كل مرحلة من مراحل المعاملة ، ويتحقق ذلك بتوفر المعلومات والحقائق المطلوبة ، وبتحديد الخطوات التفصيلية الواجب اتباعها لإنجاز المعاملة. والمنظمات سواء في القطاع الخاص أو العام ، تستعمل العديد من النماذج للقيام بأعمالها ومن نماذجها ، نموذج طلب خدمة ، نموذج إيداع نقدي ، نموذج إجازة لموظف ، نموذج فتح حساب في بنك.

### أولاً : تعريف النموذج وأهدافه .

هو أي ورقة مطبوعة آليا تحتوي على معلومات ثابتة ومحددة وبها فراغات لتعبئة بيانات ومعلومات أخرى عليها لاستخدامها كجزء من إجراءات إنجاز معاملة ما.

وتهدف النماذج إلى الآتي :

١. توفير الوقت والجهد في كتابة المعلومات المتكررة والثابتة في كل مره مثل ( اسم وعنوان المنظمة في نموذج رسالة خارجية للشركة ، أو اسم ورقم الموظف وعدد الأيام وتاريخ بدء الإجازة وانتهائها في كل مره يقدم فيها الموظف إجازة مثلا).

٢. إيضاح المعلومات الواجب جمعها ، والتسلسل للخطوات التفصيلية لإجراءات المعاملة.

٣. وسيلة رقابية عند تنفيذ مختلف المعاملات لضمان تسجيل المعلومات المطلوبة في المكان الصحيح واكتمالها.

٤. تسهل عملية الحفظ بتوحيد حجمها.



## ثانياً : تصميم النماذج :

عادة ما تتم عملية تصميم النماذج باقتراح من الموظف بالاستعانة بخبرته ، وحيث أن هذه الطريقة قد يكون فيها ارتجالية في التصميم لذا لابد من مراعاة قواعد أسس علمية يتوجب مراعاتها عند تصميم النماذج ، لذا قبل البدء في تصميم النموذج لابد من مراعاة النقاط التالية :

١. تحديد استعمالات النموذج: لابد من دراسة أهمية و أهداف واستعمالات النموذج ومدى تكرارها والصور اللازمة منه ، قبل البدء في تصميمه.

٢. تحديد المعلومات التي سيتضمنها النموذج: لابد من تحديد المعلومات الثابتة (مثل الاسم ، تاريخ الميلاد ، الحالة الاجتماعية .. الخ ) وأماكنها في النموذج ، وتقدير المعلومات المتغيرة لترك فراغات كافية لها لتعبئتها من المستفيد.

٣. تحديد الحجم المناسب للنموذج: أخذاً في الاعتبار اسم وعنوان المنظمة إذا تطلب النموذج ذلك ، واسم النموذج ورقميه ، والتعليمات الموضحة للنموذج ، الفراغات التي ستترك ، والصور التي ستوزع .

٤. أقسام النماذج الخمسة هي :

### الجزء الأول :اسم ورقم النموذج

يجب إدراج رقم واسم للنموذج ليسهل التعرف ، ويستحسن أن يكون الاسم في الجزء العلوي من النموذج وموسطاً ، أما الرقم في الزاوية اليمنى. وتستعمل بعض الإدارات رقماً متسلسلاً مثل نموذج رقم ( ١٤٩ ) تحت اسم الإدارة.

### الجزء الثاني : العلميات

والهدف منها توضيح كيفية تعبئة النموذج ، لذا يستحسن أن تكون واضحة ومختصرة وان توزع بين أقسام النموذج المختلفة لتلائم تسلسل الإجراءات.

## الجزء الثالث : مقدمة النموذج

تتضمن المقدمة معلومات تمهيدية تساعد في تهيئة معبئ النموذج ، ويفضل ان تكون المعلومات التمهيدية في الجزء العلوي مثل طلب توظيف (اليوم ، التاريخ ، الاسم ، رقم الموظف ، الإدارة).

## الجزء الرابع : جسم النموذج

وهو الجزء الرئيسي في النموذج ويتضمن التعليمات الثابتة الفراغات المتروكة لتعبأ فيها المعلومات المتغيرة سواء كانت كتابة أو تأشير مثل ( نعم ) أو ( لا ) ، ويراعى تسلسل الإجراءات.

## الجزء الخامس :

خاتمة النموذج : وتتضمن أحيانا إقرارا من معبئ النموذج بصحة المعلومات المعبأة في النموذج وبتوقيعه على ذلك أو المصادقة من قبل الرئيس على صحة المعلومات المعبأة وتوقيعه إذا تطلب الأمر ذلك.

نموذج ايداع نقدا	
بنك .....	التاريخ : .....
ف.ب. ....	المبلغ المدوع رقما = .....
١. المبلغ	المبلغ كتابة : .....
نقدا	رقم الحساب / الفرع : .....
٢. ٥٠٠ ×	اسم المدوع : .....
٢٠٠ ×	عنوانه : .....
١٠٠ ×	رقم البطاقة / الإقامة : .....
	التوقيع : .....

### ثالثاً : لون النموذج :

أن استعمال ألوانا مختلفة للنماذج يساعد في التعرف عليها بسهولة وبسرعة ، ويجنبنا الكثير من الأخطاء في الاستعمال ، ولذا يستحسن تحيد ألوان مختلفة خصوصا عندما ترسل صور من النماذج المعبأة إلى جهات متعددة.

ويستحسن اختيار الألوان على النحو التالي :

النسخة الأصلية ببيضاء اللون .

والصورة الأولى خضراء فاتحة ، والصورة الثانية حمراء فاتحة ، والصورة الثالثة صفراء فاتحة ، والصورة الرابعة زرقاء فاتحة .

### رابعاً : قواعد تصميم النموذج :

من المتطلبات الأساسية لتصميم النماذج أن تكون النماذج واضحة وتسهل قراءة محتوياتها وما تتضمنه من أسئلة العلميات ، وتسهل تعبئتها ، وتعطي انطباعا جيدا عن المنظمة.

#### القاعدة الأولى :

أن يكون للنموذج هوية واضحة من خلال الآتي :

- اسم مختصر وواضح يبين الغرض من استخدامه.
- رقم خاص بالنموذج.
- اسم المنظمة ، أما النماذج التي تستخدم داخل المنظمة فليس هناك ضرورة لذكر اسم المنظمة عليها.

#### القاعدة الثانية :

أن يتضمن النموذج التعليمات اللازمة لتعبئته ، وتوضع في الأماكن المناسبة لها على النموذج .

#### القاعدة الثالثة:

إدراج مقدمة تحتوي بعض البيانات الأساسية عن معبئ النموذج وتكون في اعلى النموذج .

#### القاعدة الرابعة:

ترتيب البيانات والمعلومات داخل بحيث تصنف المعلومات الخاصة بغرض معين وحسب الاستفادة التي ستحقق من تلك المعلومات في المستقبل.

**القاعدة الخامسة:**

تسهيل مهمة تعبئة النموذج سواء باليد او آليا بترك الفراغات المناسبة والكافية لتعبئة المعلومات والبيانات المطلوبة.

**القاعدة السادسة:**

إبراز المعلومات المهمة بشكل اكثر وضوحا من المعلومات الأقل أهمية.

**القاعدة السابعة:**

يراعي قدر الإمكان تصميم النموذج لتقليل الكتابة فيمكن استخدام مربعات للتأشير عليها.

**القاعدة الثامنة:**

جعل البيانات والمعلومات الختامية في اخر النموذج مثل التوقيع والتاريخ .

إدارة الموارد البشرية

نموذج رقم ٤٤

**نموذج طلب إجازة**

نوع الإجازة : إجازة سنوية ( ) - إجازة اضطرارية ( ) إجازة ( مرضية ) إجازة  
بدون مرتب ( )

اسم الموظف :..... الرقم الوظيفي :..... الإدارة :

.....

عدد أيام الإجازة : ..... كتابة ..... من ..... إلى .....

توقيع الرئيس المباشر :..... توقيع مدير الإدارة

.....

## القاعدة التاسعة :

الأخذ بعين الاعتبار طريقة حفظ النموذج عند حفظه بحيث تلائم الملفات المستخدمة.

## القاعدة العاشرة:

أن يخدم النموذج الإجراءات بشكل واضح من خلال الاستخدام والصور المرسلة للجهات ذات العلاقة بحيث يحقق الغرض منه بكفاءة .

إدارة الموارد البشرية. إشعار عودة من إجازة

نموذج رقم ٤٥

اسم الموظف : ..... الرقم : ..... الإدارة : .....

تاريخ ابتداء الإجازة : ..... تاريخ انتهاء الإجازة ..... عدد أيام التأخير : .....

الموظف باشر العمل في : ..... الرئيس المباشر : .....

مدير الإدارة : .....

إجراءات شئون الموظفين :

توقيع المختص : ..... توقيع رئيس الموارد البشرية : .....

- صورة لملف الموظف . صورة للإدارة المالية.

### خامساً : علاقة النماذج بالاجراءات :

تعني بالإجراءات : الطرق المتبعة لإنجاز عمل ما ، وهي الخطوات التفصيلية للطريقة التي يتم بها الإنجاز وتشمل المراحل التي تمر فيها المعاملة من البداية حتى النهاية.

والإجراءات بوجه عام ، ماهي إلا وسائل مساعدة للقيام بالأعمال المختلفة في المنظمات ، إلا انه قد يساء استخدام الإجراءات فتتحول من وسيلة مساعدة إلى عامل معطل ، وهذا يحدث عندما تطول الإجراءات وتتعدد .

وترتبط الإجراءات ارتباطاً وثيقاً بالنماذج ، فالإداري يضع الإجراءات أولاً على ضوء السياسة العامة للمنظمة ثم يحدد العمليات الكتابية والمعلومات والبيانات الواجب الحصول عليها لإنجاز معاملة ما ، وبعدها يقرر ما إذا كانت هناك حاجة لتصميم النماذج للمساعدة في سرعة الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة.

فهي تسهل تنفيذ الخطوات التي تمر فيها المعاملات ، وتيسر عملية إنجاز المعاملات بسرعة وإتقان وترشد النماذج صاحب المعاملة والموظف إلى الخطوات المتسلسلة الواجب اتباعها لإنجاز العمل .

## تدريبات الوحدة الثامنة

### التمرين الأول :

أجب بعلامة (✓) أمام العبارة الصحيحة ، أو علامة (×) أمام العبارة الخاطئة:

١. النموذج هو أحد الوسائل المساعدة في الأعمال المكتبية سواء في القطاع العام أو الخاص.
٢. وتهدف النماذج إلى توفير الوقت والجهد في كتابة المعلومات المتكررة والثابتة في كل مره.
٣. من المتطلبات الأساسية لتصميم النماذج أن تكون النماذج واضحة وتسهل قراءة محتوياتها.
٤. لا يخدم النموذج الإجراءات بشكل واضح إلا من خلال الاستخدام والصور المرسله للجهات ذات العلاقة بحيث يحقق الغرض منه بكفاءة.
٥. يسهل النموذج الإجراءات بالنسبة للمراجع ولا يخدم الموظف إطلاقاً .
٦. من الأفضل يقوم الموظف بتعبئة النموذج للمراجع حتى لا يرتكب اخطاء.
٧. لابد من دراسة أهمية و أهداف واستعمالات النموذج ومدى تكرارها والصور اللازمة منه ، قبل البدء في تصميمه.
٨. قد يكون تصميم النموذج بواسطة الموظف يشوبه الكثير من الارتجال .
٩. كلما كبر حجم النموذج وزادت معلوماته كلما كان ذلك افضل للمنظمة .
١٠. ليس هناك علاقة واضحة بين الإجراءات والنماذج.

**التمرين الثاني :**

**المعلومات ادناه قد لا تكون نموذجية والجمال تحتاج إلى مراجعة واعادة صياغة .**

يقوم موظف بسؤال أعضاء النادي عند التسجيل عن المعلومات التالية بهدف عمل ملف لكل عضو مشترك في النادي ، ثم يسجلها بالحاسب الآلي لعمل احصائيات وهذه البيانات متكررة وثابتة مثل : الأسم ، العمر ، تاريخ الميلاد ، العنوان البريدي ، الإيميل ، الحالة الإجتماعية ، الوزن ، الطول ، الرياضة التي تحبها وتمارسها باستمرار .

كم ساعة في اليوم تخصص لممارسة الرياضة.

كيف عرفت عن نادينا ؟

هل لديك أمراض سابقة ؟ الأمراض السابقة إن وجدت .....

هل تعاني من امراض القلب ؟

هل تعاني من الربو ؟

هل سبق ان قمت باجراء عمليات جراحية ؟

هل لديك اصابات رياضية في أي موقع من جسمك؟

**المطلوب :**

١. تصميم نموذجاً لتعبئة البيانات اعلاه .
٢. عدل في صياغة الاسئلة أو أضف عليها بحيث تصبح اكثر سهولة.
٣. هل هناك معلومات مكررة تعتقد انه يجب ان تحذف ؟ ولماذا؟





المملكة العربية السعودية  
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني  
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

# التتظيم وأساليب العمل

---

## كتابة التقارير

---

**الهدف العام :**

معرفة الطرق العلمية لكتابة التقارير بكفاءة .

**الأهداف التفصيلية :**

**بنهاية هذه الوحدة يفترض أن يكون المتدرب لديه القدرة على معرفة وتحديد:**

١. تعريف التقرير بدقة.
٢. الأهداف العامة للتقرير بدقة.
٣. كتابة التقرير مع مراعاة الشروط الشكلية والموضوعية للتقرير بدقة.
٤. تحديد أطراف الاتصال في التقرير بدقة .
٥. ذكر الصفات والمهارات الواجب توفرها في كاتب التقرير بدقة.
٦. معرفة أهمية التقارير بالنسبة للإدارة بدقة.
٧. معرفة النتائج التي تحققها التقارير للإدارة بدقة .
٨. معرفة أهمية التقارير كمصدر للمعلومات ومساعد في حل المشكلات .
٩. معرفة أهمية التقرير كوسيلة اتصال.
١٠. تحديد أنواع التقارير وعوامل تصنيفها.
١١. كتابة التقرير بكفاءة ولديه المعرفة بأجزائه بدقة.
١٢. معرفة ما يحتويه غلاف التقرير من بيانات ومعلومات.
١٣. المقدمة وما تحتويه من معلومات بدقة.
١٤. قائمة المحتويات وكيفية إعدادها بدقة.
١٥. جسم التقرير بما يحتويه من عرض والتحليل و نتائج وتوصيات

**الوسائل المساعدة :**

- المادة العلمية بهذه الحقيقة.

**متطلبات المعرفة :**

- القدرة على الطباعة .
- فهم المعلومات الواردة في هذه الوحدة .

**الزمن المحدد لتدريس هذه الوحدة : ٣٠٠ د .**

## كتابة التقارير:

تبرز أهمية التقارير في أن كثيرا من منظمات القطاع الخاص تعتمد عليها اعتمادا كبيرا في نقل المعلومات داخل المنظمة ، وكونها وسيلة اتصال فعالة .من خلال التقارير التي ترفع من الموظفين في المستويات الإدارية الأدنى إلى المستويات الإدارية الأعلى أي من اسفل الهرم التنظيمي لأعلى .

وتعتمد الإدارة على التقارير في كونها وسيلة رئيسة ومهمة جدا في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ، فبدون المعلومات ومصادقيتها إمكانية الوثوق بها لن يستطيع المدير أن يتخذ قرارات موضوعية وعلى قاعدة صلبة .

## أولا : تعريف التقرير

ترجع كلمة تقرير Report إلى الأصل اللاتيني Reportare بمعنى يستعيد To carry back ، وهذا يعني أن التقرير عادة هو معلومات مرتدة feed back من المستويات الدنيا في التنظيم إلى المستوى الأعلى أي أن التقرير يرفع من المرؤوس للرئيس.

وقد عرف التقرير بمجموعة من التعاريف نتطرق لبعضها :

1. " عرض كتابي أو شفوي للحقائق والبيانات الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة وقد يمتد هذا العرض إلى التحليل العلمي واستخلاص النتائج ، ومن ثم التوصل إلى توصيات ومقترحات تتعلق بالموضوع الذي تم عرضه وتحليله ، أو إلى حل مشكلة قائمة".
2. وسيلة لنقل المعلومات من مستوى إلى إداري إلى مستوى إداري آخر".
3. " عرض لفظي ، عادة ما يكون مكتوباً أحيانا يكون شفويا ، لظروف أو أحداث أو أحوال معينة تسود منظمة ما ، أو عرض لنتائج بحث ، أو دراسة لمشكلة محددة ، وتقديم مقترحات تؤدي إلى حل هذه المشكلة .
4. " وثيقة إدارية للاتصال الكتابي بين مختلف المستويات الإدارية ، تتضمن عرضا وافيا للمعلومات المتعلقة بموضوع معين".

ويمكن تعريف التقرير بأنه :

" وسيلة اتصال شفوية أو كتابية بين طرفين أو أكثر وإما أن يكون كتابيا أو شفويا ، وعادة يكون من أسفل التنظيم للأعلى أو أن يكون بين الإدارات لتحقيق هدف معين .

**ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج بعض النقاط الهامة عن التقرير :**

1. التقرير قد يكون مكتوباً وقد يكون شفويا لتحقيق هدف معين ، مثل حل مشكلة أو تزويد المدير بالبيانات والمعلومات .
2. التقرير يتضمن حقائق ومعلومات وتوصيات ومقترحات ، كما قد يتجاوز عرض البيانات بشكل جامد كأرقام ليس لها دلالات وتحتاج إلى التحليل والاستنتاج .
3. التقرير له هدف معين عند تقديمه للمستفيد ( إدارة ، قسم ، عميل .. الخ ) .
4. التقرير وسيلة جيدة للتأثير على الآخرين و إقناعهم من خلال العرض الجيد للحقائق .
5. التقرير وسيلة اتصال بين طرفين أحدهما بحاجة للمعلومات والآخر مزود للمعلومات .

**ثانياً : الأهداف العامة للتقرير :**

1. تزويد المسئول بمعلومات وبيانات لازمة لتسيير العمل .
  2. تفسير ظاهرة معينة قد يرتبط بها مستقبل العمل .
  3. عرض أفكار جديدة مفيدة مجال العمل .
  4. دراسة مشكلة محددة في مجال العمل .
  5. توفير المعلومات والبيانات اللازمة لمتخذ القرار .
  6. تحريك سلوك العاملين من خلال إقناعهم بالتقارير .
  7. عرض نتائج موضوع ما ، أو دراسة حالة معينة للتوصل إلى قرار بشأنها .
- ولتحقيق الأهداف العامة والخاصة من التقرير لابد أن تتوفر فيه الشروط الشكلية والموضوعية أهمها :

**١- الشروط الشكلية للتقرير :**

- ◀ نوع الورق المستخدم للتقرير والغلاف الخارجي يعكس جانبا شكليا مهما في التقرير ويؤثر في نفس قارئة ويعطيه انطباع جيد عن التقرير .
- ◀ الحبر المستخدم فإذا كان الحبر واضحاً والطباعة على مستوى عالي من الوضوح فإن هذا يضيفي للتقرير لمسة جمالية تشعر قارئه بالراحة .

◀ مراعاة قواعد التنسيق والعرض ، و عدم وجود الأخطاء المطبعية في التقرير.

◀ إضافة الأشكال والرسومات البيانية والصور والتي تساعد على فهم البيانات والمعلومات الواردة في التقرير .

## ٢- الشروط الموضوعية للتقرير :

- ◀ التجرد والحيادية وعدم تأثر التقرير برأي الكاتب .
- ◀ الصياغة اللغوية السليمة للعبارة وعدم وجود أخطاء إملائية .
- ◀ أسلوب كتابة التقرير من حيث والبساطة وتسلسل الأفكار أثناء العرض والدقة .
- ◀ استخدام الوسائل التفسيرية المساعدة عند عرض التقرير .
- ◀ التوثيق وإثبات المراجع والمصادر ، والالتزام بقواعد علمية محددة .

## ثالثاً : أطراف الاتصال في التقرير :

### أ - كاتب التقرير ( المرسل ) :

وهو من يقوم بإعداد التقرير وكتابته وتجهيزه ، ويفترض أنه كلما كان مركز الموظف في التنظيم عالياً ، كلما زاد اهتمامه في الشروط الشكلية والموضوعية في التقرير .  
وتجدر الإشارة إلى أهمية الاهتمام بطريقة عرض التقرير وانه يحقق الهدف لأننا نستطيع فهم التقارير التي نكتبها ، لكننا قد نعجز أحيانا عن توصيل المعلومة للطرف الآخر من خلال التقرير وذلك لافتقارنا للمهارات اللازمة توفرها في كاتب التقرير لذا لا بد من مراعاة النقاط التالية عند كتابة التقرير:

١. تحديد الهدف من التقرير بشكل واضح ومحدد.
٢. العرض بطريقة سهلة وواضحة ومحددة.
٣. تجنب الإسهاب والتفصيل في نقاط ثانوية .
٤. التأكيد على الأفكار الرئيسية في الموضوع.
٥. جذب انتباه القارئ للتقرير من خلال عرض الرسومات والصور والعرض بطريقة سلسلة.
٦. إذا كان التقرير على شكل نموذج فيجب استخدام نموذج التقرير المناسب ، وذلك بتعبئته بدقة ويقدمه للمدير بالوقت المناسب ، أو يرسله للمستفيدين بعد اخذ الأذن من صاحب المسؤول.

وهناك مجموعة من الصفات والمهارات الواجب توفرها في كاتب التقرير

١. الإلمام بقواعد اللغة والإملاء وبأصول النحو والصرف والتحرير العربي.
٢. الذهن الصافي أثناء الكتابة .
٣. عدم الكتابة تحت ضغوط مثل ضغوط الوقت أو أطراف خارجية.
٤. القدرة على الدفاع عن وجهة نظره و توضيحها من خلال التقرير .
٥. الموضوعية في كاتب التقرير بحيث يستطيع الفصل بين الاتجاهات والقيم الشخصية وبين الحقائق.
٦. القدرة على تحليل البيانات والمعلومات وتجاوز مرحلة العرض لبيانات خام لا تساعد الإدارة في حل المشكلة .
٧. الالتزام بالإطار العام لموضوع التقرير .
٨. إدراك الكاتب لمستوى المستفيد من التقرير العلمي والأدبي والاجتماعي .

#### ب - قارئ التقرير ( المستقبل ) :

ويمثل قارئ التقرير الطرف الآخر في عملية الاتصال الكتابي ، وينتظر أن يقوم التقرير بمساعدته في جانب معين في عمله ، كاتخاذ القرار أو التخطيط أو التنظيم ، ويركز كثير من المديرين عند قراءة التقرير الانتهاء بسرعة من قراءة التقرير لذا يوصى بأن يكون التقرير موجزا من غير إخلال بالمحتوى ، وان يكون التقرير مركزاً على صلب الموضوع .

#### رابعاً : التقارير وأهميتها للإدارة

يشتكى كثير من المدراء من ضعف التقارير المكتوبة وأنها طويلة ومشوشة وغير مترابطة وتفتقر إلى المعلومات والاستنتاجات والتوصيات أحيانا ، فهي بالتالي مضيعة لوقت المدير لأنه لا يوجد لديه الوقت الكافي لقراءتها وإن وجد فالجدوى منها ضعيفة لكن التقارير تظل وثائق إدارية لا يمكن الاستغناء عنها ، ويمكن الضعف في كاتب التقرير أو قارئه وليس في التقارير نفسها .

ويعتبر التقرير وسيلة اتصال كتابية مهمة في المنظمات الحديثة ويمكن أن تحقق التقارير للإدارة

النتائج التالية :

١ - تعتبر التقارير تغذية عكسية يمكن للإدارة عن طريقها معرفة وجهات نظر العاملين وآرائهم واتجاهاتهم في مختلف الجوانب الشخصية وعلى مستوى المنظمة كما تعرف الرؤساء على كفاءة المرؤوسين في كتابة التقارير ، فهي حلقة وصل رسمية بين الإدارة والعاملين ، وتربط الإدارة بالحدث وتربط البيئة الداخلية للتنظيم بالبيئة الخارجية .

٢ - تعتبر التقارير وسيلة هامة في التكامل بين الإدارات المختلفة في المنظمة كأن تقوم إدارة الموارد البشرية بتزويد إدارة الدراسات بأعداد الموظفين الذين يتركون العمل و أعداد العاملين الذين يلتحقون بالعمل للقيام بدراسة تبحث عن أسباب دوران الموظفين في المنظمة .

٣ - تمكن التقارير من إجراء تغيير في إجراءات وسياسات التنظيم كأن يقدم تقرير من إدارة التنظيم والتخطيط يوضح أن هناك طول في الإجراءات المتبعة داخل الإدارة وبالتالي يتم اختصار الخطوات المنفذة لعمل ما دون الإحلال بالدورة المستندية للعمل ، أو أن يكون هناك تقرير يوضح نسبة السعودة السنوية في المنظمة والتي قد تكون منخفضة فتقوم الإدارة العليا بخطوات عملية لإحلال الموظفين السعوديين.

٤ - تمكن التقارير الإدارة من التنبؤ بحاجات المنظمة كإنخفاض المبيعات في الشهر القادم لأسباب يوضحها التقرير قد يكون منها على سبيل المثال دخول منافسين في السوق وبالتالي فإن المنظمة قد تقوم بحملة تسويقية مكثفة ، أو قد توجد طرق فعالة لمواجهة هذا التحدي .

٥ - التقارير وسيلة رقابية هامة للأداء من خلال مقارنة الإنجاز بمعايير الأداء المفترضة ومن ثم التعرف على الانحرافات الإيجابية والسلبية ، والمعوقات التي يمكن أن تعالج مستقبلاً .  
مثلا هناك تقرير يوضح انخفاض أداء العاملين في إنجاز المعاملات عن المعيار المطلوب وبالتالي هذا سيلفت انتباه الإدارة إلى تصحيح الانحراف الذي قد يكون في الموظفين أو في معيار الأداء.

وتبرز أهمية التقارير بشكل كبير في ثلاثة جوانب وهي :

- أ - التقرير مصدر للمعلومات .
- ب - التقرير وسيلة مساعدة في تشخيص وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات .
- ج - التقرير وسيلة اتصال.

## أ - التقرير مصدر للمعلومات :

١ - أداة مساعدة لاتخاذ القرار :

المعلومات من خلال التقارير المرفوعة هي الدعامة الأساسية لعملية اتخاذ القرارات ، فبغياب المعلومات يصبح من الصعب اتخاذ القرار وان تم اتخاذه فإنه يكون تحت المخاطرة .

فالمعلومات الدقيقة والمكتملة عن المشكلة يجعل متخذ القرار يوجد بعض البدائل و يقيمها ثم يختار منها البديل الأنسب .

ولا تكمن أهمية المعلومات فقط في المعلومات الواردة من داخل التنظيم ولكنها تتعداها إلى خارج التنظيم في البيئة الخارجية لأن المنظمة جزء لا يتجزأ من البيئة الخارجية فهو يؤثر ويتأثر بها وبالتالي لابد من توفر معلومات عن العملاء والسوق والمنافسين لكي تستطيع الإدارة من اتخاذ قرارات استراتيجية تمكنها من البقاء والاستمرار والنمو.

وتتنوع تقارير المعلومات من حيث توقيت حدوثها إلى ثلاثة أنواع هي :

- ◀ تقارير تاريخية مثلا تقرير عن مبيعات الشركة في الخمس سنوات الماضية.
- ◀ تقارير عن الوضع الراهن مثلا تقرير عن معدلات الإنتاج الحالية.
- ◀ تقارير مستقبلية مثل توقع إجمالي المبيعات في السنة القادمة.

٢ - أداة مساعدة لجمع البيانات وتبويبها وفهرستها للاستفادة منها :

عادة ما يتم جمع البيانات عن البيئة الداخلية للمنظمة ( مثل أعداد العاملين ، نسبة الخروج عن العمل ، أعداد العاملين مقارنة بالأعمال ... الخ ) كما تجمع البيانات عن البيئة الخارجية مثلا عن السوق والمنافسين والعملاء .

وإذا لم تكن البيانات مبوبة ويسهل الوصول لها عن طريق الفهارس فإنها ستكون بيانات مشتتة تتطلب جهد ووقت كبيرين للاستفادة منها ، كما تجدر الإشارة إلى ان جمع البيانات لابد أن يكون له هدف محدد .

٣ - الخصائص الواجب توفرها التقرير لكي يكون مصدراً مفيداً للمعلومات :

- ◀ الدقة : وتقاس الدقة من خلال نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات المنتجة خلال فترة زمنية معينة .



التوقيت السليم : لا قيمة للمعلومات الدقيقة إذا لم تصل في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الإدارية ، وقد تكون هناك صعوبة في تحقيق الدقة والتوقيت السليم معا في أنظمة لا تستخدم أنظمة الحاسب الآلي لأن إيجاد معلومات دقيقة يتطلب وقتاً طويلاً إذا لم نستخدم التقنية وبالتالي قد تصل المعلومات في وقت غير مناسب لمتخذ القرار ولا بد من مراعاة التكلفة في إيجاد السرعة بالوقت المحدد بمعنى انه إذا كانت المعلومات ستصلنا بالوقت المحددة ولكن بتكلفة عالية جدا فإن متخذ القرار قد يوازن ما بين السرعة والتكلفة .

الشمول والاكتمال : وتعني احتواء التقرير جميع المعلومات المطلوبة والتي يحتاجها المدير فقط دون الإسهاب في معلومات إضافية قد لا يكون لها فائدة وترك المدير يختار من بين الكم الهائل من المعلومات والبيانات.

الملائمة : وهي التي تشبع احتياجات متخذ القرار وتساعده على اتخاذ القرار الأنسب ، وملائمة المعلومات لمتخذ القرار هي العامل الرئيس في تحديد القيمة الاقتصادية للمعلومات ، فإذا كانت المعلومات غير التي يحتاجها المدير فإن قيمتها تقارب الصفر وتكلفة جمعها تعتبر هدر في الموارد المالية وخسارة كبيرة.

#### ٤ - تحليل احتياجات الإدارة للمعلومات والبيانات :

يجب التفريق بين المعلومات والبيانات فالفرق يمكن في أن البيانات هي مادة خام لا تعبر عن نفسها إنما هي أرقام مجردة صامته لا تعكس شيئاً لمتخذ القرار ، لكن المعلومات هي التي نستنتجها من البيانات بعد التحليل والتفسير .

ويجب أن تحظى خطوة تحليل المعلومات بالعناية و الصبر لأن فعالية تقرير المعلومات تتوقف إلى حد كبير على مدى وضوح احتياجات مستخدمي المعلومات .

ومن المفيد عند تحديد احتياجات الإدارة للمعلومات الإجابة على الأسئلة الآتية :

ماهي المعلومات التي يحتاجها المدير لـ ؟:

← تغيير برنامج أو مشروع مثلاً .

← لتحديد الهدف .

← لتنفيذ مقترح أو خطة .

وبصفة عامة تحتاج المنظمة المعلومات للأغراض التالية:

- ← تحديد الأهداف والخطط طويلة وقصيرة الأجل .
- ← تحديد وسائل تحقيق الأهداف.
- ← تحديد أوجه النشاط التي يجب القيام بها لتنفيذ الأهداف .
- ← إعداد السياسات والقواعد والتعليمات ، وإعطاء توجيهات محددة للأفراد القائمين على التنفيذ.

وتظل هناك أسئلة يجب الإجابة عليها لتحقيق أقصى استفادة من المعلومات وهذه الأسئلة هي :

- ← ماهي طبيعة المعلومات المطلوبة والغرض منها والمستفيدين منها ؟
- ← ماهي الفترة الزمنية التي تغطيها المعلومات ؟ وهل هي عن الحاضر أو الماضي أو المستقبل؟
- ← ما هو مدى دورية التقارير ( يومية - أسبوعية - شهرية ) ؟
- ← ما هو مدى التفصيل فيها؟ هل هي مفصلة جدا ؟ أم موجزة ؟
- ← كيف يتم تفسير المعلومات ؟ هل سيتم سرد الحقائق ، أم سيتم التعليق عليها وتحليلها وكتابة توصيات بشأنها ؟
- ← ما هو المدى الذي ستغطية المعلومات ؟ مثلا معلومات شاملة لجميع الموظفين ام عينة منهم أم قسم ؟
- ← ماهي محتويات التقرير ؟ ولأي غرض ستستخدم ؟
- ← ماهي درجة سرية المعلومات في التقرير ؟
- ← ماهي طريقة ومكان عرض المعلومات في التقرير ؟

#### خامساً : التقرير أداة لتشخيص وتحليل المشكلة الإدارية :

تكمن معظم المشاكل الإدارية في الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون ، أو الانحراف عن معايير الأداء المحددة .

وعند تقصير أحد أجزاء الإدارة في القيام بدورة في تحقيق الهدف تنشأ مشكلة ما . وقد يكون سبب المشكلة نفسياً أو بيئياً أو مادياً أو تنظيمياً أو بها كلها أو بعضها.

**خطوات تشخيص المشكلة :**

١ - اكتشاف المشكلة :

وقد تكتشف من أحد العاملين في المنظمة أو من المدير أو من جهات خارجية.

مثل : ملاحظة سلوك العاملين لاستشعار ما قد يكون غير مألوفاً ويعكس أعراض لمشكلات خفية مثل الغياب قد يكون مؤشراً لعدم الرضا في المنظمة .

٢ - تحديد المشكلة :

وينبغي على كاتب التقرير مراعاة التالي عند تحديد المشكلة:

أ - التمييز بين العوامل الرئيسية في المشكلة والعوامل الثانوية.

ب - التعرف على أعراض المشكلة وأسبابها.

ج - تحديد طبيعة المشكلة ( طارئة ، تقليدية ، استراتيجية .. الخ ).

د - تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة (حجم المعلومات ، مصدرها ).

**سادساً : التقارير وأنواعها :**

تساعد التقارير المدير في توصيل أفكاره والدفاع عن وجهة نظره سواء كان ذلك التقرير شفوياً أو تحريراً ويساعد التقرير في عملية الاتصال في المنظمة ويمكن تعريف الاتصال بأنه :

- نقل المعلومات من شخص إلى آخر ، بما يضمن أن تكون مفهومة من قبل المستقبل .

- إرسال واستقبال الأفكار والأحاسيس والمشاعر والاتجاهات بشكل لفظي أو غير لفظي

ينجم عنها استجابة ما.

وعملية " هي نقل المعلومات والبيانات بين مرسل ومستقبل بواسطة وسيلة اتصال لتحقيق هدف ما ،

والاعتماد على التغذية المرتدة للتأكد من فعالية وفاعلية الاتصال"

تختلف التقارير باختلاف طبيعة ونوع التقرير والغرض الذي أعد من أجله ، فقد تكون تقارير فنية

( مثل تقرير عن حالة الأعطال الشائعة في الطائرات ) ، وقد تكون علمية مثل تقرير عن الأمراض

الشائعة في أفريقيا ، وقد تكون تقارير إدارية مثل تقرير عن معدلات الشكاوى من العملاء .

وعادة تكون التقارير الفنية والعلمية مكتوبة بلغة علمية متخصصة وتكتب لفئة معينة وبلغة ومصطلحات

المهنة ، بينما تميل التقارير الإدارية إلى التبسيط وتبتعد غالباً عن استخدام المصطلحات الفنية الصعب

فهمها من المستفيد من التقرير.

وتصنف التقارير بمجموعة من المعايير التي تحدد ملامحها:

يعني التصنيف جمع العناصر المشتركة بخصائص معينة مع بعضها البعض ، ويمكن تصنيف التقارير حسب العوامل الآتية :

- تقارير حسب الموضوع ( تقارير مالية ، تقارير أداء ، تقارير مرضية ، تقارير مبيعات ... الخ ).
- تقارير حسب زمنية ( طارئة ، دورية : تقرير يومي ، أو شهري أو ربع سنوي ، أو سنوي ... الخ ).
- تقارير حسب وظيفة التقرير وطبيعته ( تقرير إخباري ، أو تحليلي ، أو تفسيري .. ) .
- تقارير من حسب درجة الرسمية ( تقارير رسمية ، تقارير غير رسمية ).
- تقارير حسب الحجم ( تقارير قصيرة ، أو طويلة ).
- تقارير حسب محتوى التقرير ( تقارير كمية كأرقام مبيعات أو إنتاج ، أو تقارير وصفية ).
- تقارير حسب الجهة المستفيدة ( داخلية أو خارجية ).
- تقارير حسب العمليات الإدارية ( تقارير للتخطيط ، أو للتنظيم ، أو الرقابة ، أو التنسيق ).
- تقارير حسب مراحل العمل ( تقارير أولية ، أو تقارير نهائية ).

### سادعا : أجزاء التقرير

تستخدم الكثير من المنظمات التقارير الطويلة والتي تحتوي على صفحات كثيرة ، ويختلف حجم التقرير من منظمة لأخرى ، ومن قطاع لآخر لكنها في الغالب تتفق إلى حد كبير في أجزاء التقرير وهي الجزء التمهيدي ثم جسم التقرير ثم الخلاصة ثم الملاحق .و أخيرا المراجع .

#### ١ : الجزء التمهيدي :

##### أ – غلاف التقرير :

وعادة ما يتضمن كل أو بعض البيانات والمعلومات التالية:

- اسم الشخص أو الجهة التي قامت إعداد التقرير .
- اسم الشخص أو الجهة المرفوع لها التقرير .
- موضوع التقرير .
- تاريخ التقرير .

**ب - صفحة الغلاف :**

وهي الصفحة التي تلي الغلاف وتتضمن اعتراف الكاتب بفضل وجهه الأفراد الآخرين الذين اسهموا بشكل كبير وفعال في إعداد التقرير ، ويمثل هذا نوعاً من الأمانة العلمية.

**ج - المقدمة :**

ومن خلال المقدمة يمكن شد القارئ إلى قراءة باقي أجزاء التقرير ، فهي توضح المشكلة وأهميتها ، وقد تعطي فكرة عن تقارير سابقة لها علاقة بالمشكلة الواردة في التقرير ، وينبغي ان تجيب المقدمة على سبب إعداد التقرير . وفي المقدمة يعرض معد التقرير موضوع التقرير والغرض منه والطريقة التي جمعت بها بيانات التقرير ، وفي حال عدم ذكر ملخص في نهاية التقرير فإنه يجب أن تكون المقدمة اكثر تفصيلاً ، أما إذا وجد الملخص فإن المقدمة عادة تكون مختصرة وتشتمل الآتي :

الجهة التي خولت سلطة إعداد التقرير ، وتحديد المشكلة التي أظهرت الحاجة إلى كتابة التقرير ، وتشمل أيضاً نطاق التقرير ( الموضوعات التي سيتناولها ) ، وحدود التقرير ، والمشكلات التي واجهت معد التقرير والغرض من التقرير ، وطرق جمعي البيانات ومصدرها وطرق التحليل وتعريف بالمصطلحات المستخدمة في التقرير ، ونتائج البحث والتوصيات وهيكل التقرير باختصار.

**د - قائمة المحتويات :**

وتعد هذه القائمة بعد الانتهاء من كتابة التقرير وتبين قائمة المحتويات فصول التقرير وأرقام الصفحات ، وقد يلي قائمة المحتويات جدولاً يبين الأشكال والرسوم البيانية الواردة بالتقرير ، وتعتبر قائمة المحتويات ضرورية عندما يتجاوز التقرير عشر صفحات لأن قائمة المحتويات تساعد القارئ في الوصول للمواضيع بسهولة وتطلعه على فكرة عامة عن التقرير .

**هـ - قائمة التوضيحات وتحتوي على جزئين :**

الجزء الأول : فهرس الجداول ، والجزء الثاني : فهرس الأشكال .

**٢ : جسم التقرير :**

وعادة يكون هذا الجزء اكبر أجزاء التقرير ، فيوضح فيه المشكلة موضوع التقرير ، ونطاقها وطريقة البحث ، ومصادر المعلومات ، وعرض البيانات التي تم جمعها وتحليلها واستخلاص النتائج منها والتوصيات .

ويمكن تقسيم جسم التقرير إلى جزأين هما :

**أ - العرض والتحليل .**

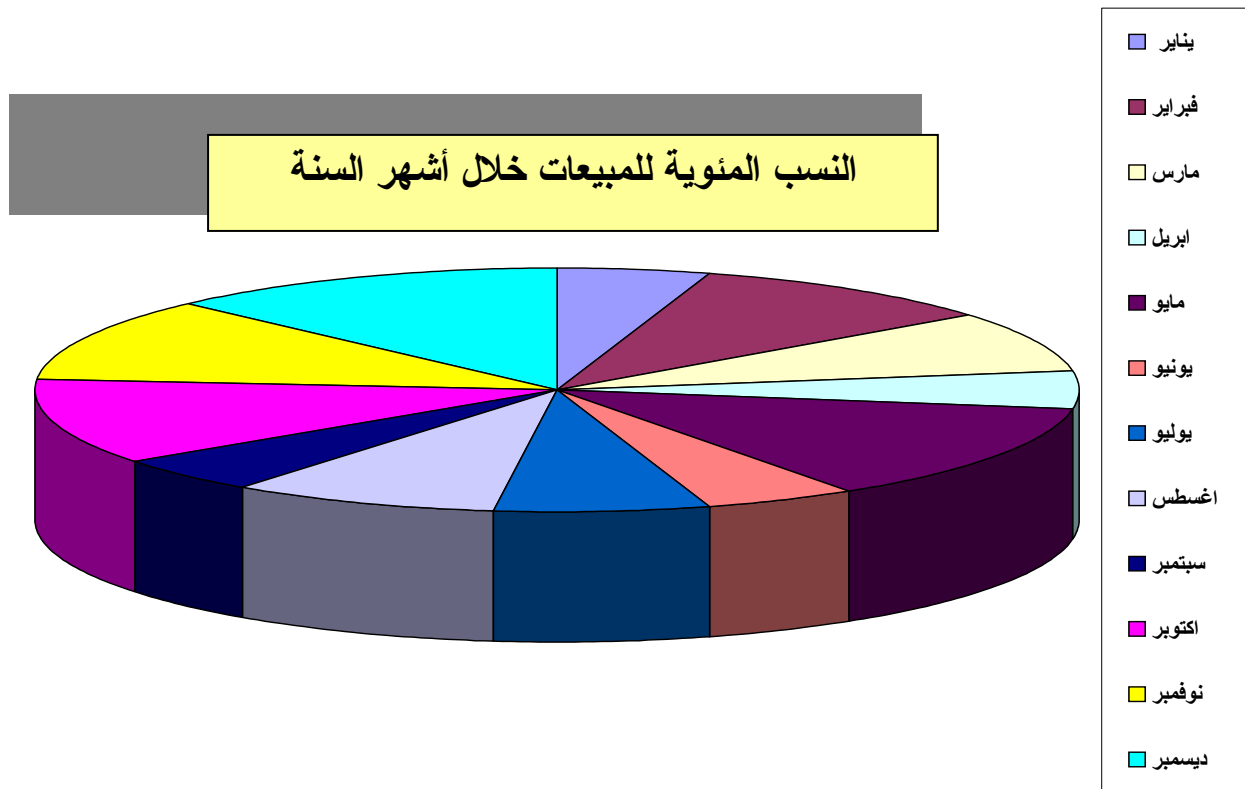
**ب - النتائج والتوصيات .**

**أ - العرض والتحليل والرسوم البيانية :**

يعتبر الجزء الخاص بالعرض والتحليل هو صلب التقرير ويشغل الجزء الأكبر منه سواء بالكم أو الوقت ، أو الجهد ، ويتم عرض البيانات والمعلومات وذلك بربطها بالمشكلة أو موضوع التقرير .

وقد تستخدم الرسوم البيانية والمنحنيات في صلب التقرير لعض بعض البيانات ، مع الأخذ بعين الاعتبار عند عرضها إلا تعرض إلا إذا كان تضمينها سيساهم بشكل فعال في توضيح أو تبسيط عرض البيانات التي تمثلها ، فعلى سبيل المثال لو كان هناك جدولاً بسيطاً قيمة المبيعات

الشهر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو
قيمة المبيعات بآلاف الريالات	3216	6546	5646	3248	8956	3165
النسبة المئوية لشهر	4.72%	9.61%	8.29%	4.77%	13.15%	4.65%
الشهر	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
حجم المبيعات	4566	5646	3213	7899	7417	8585
الإجمالي	68103					



ونرى في الرسم البياني انه بمجرد إلقاء نظرة عليه يختصر علينا الكثير من الوقت الذي يمكن أن نمضيه في قراءة الجدول .

ويسهم التمثيل البياني للمعلومات والبيانات سواء كان في شكل أعمدة أو خطوط أو منحنيات في زيادة فهم المعلومات والبيانات واستيعابها .

ويجب أن تراعي القواعد التالية عند إدراج الرسوم البيانية .

- يكتب عنوان الشكل فوق الرسم ويكون مختصراً دالاً على محتواه .
- تكتب كلمة ( شكل ) أسفل الرسم متبوعة برقم ، ويذكر المصدر للشكل إن وجد .
- ترقيم الأشكال والرسوم حسب ورودها في التقرير ، وتعد قائمة الأشكال والرسوم من واقع أرقام وعناوين .
- يقوم معد التقرير بالتحليل للبيانات والمعلومات بعد عرضها .

### ب - النتائج والتوصيات :

تعتبر النتائج والتوصيات من أهم أجزاء التقرير وبدونها قد تكون الفائدة المرجوة من التقرير أقل من التوقعات ، فالمدير يتوقع من معد التقرير أن يكتب نتائج ما توصل إليه ورأيه في هذا المجال لأنه متخصص .

ويجب أن تبنى التوصيات والنتائج على التحليل والتفسير المنطقي للبيانات الواردة في التقرير ، وقد تأتي النتائج على هيئة ملخص ، وقد تتخذ صورة تحليلية ، فإذا كانت ملخصاً فإن فقرة النتائج قد تكون تلخيص لما ورد من نقاط رئيسية وردت في الموضوع .

وتتمحور النتائج على الخطوات العملية والإجراءات التي يرى كاتب التقرير ضرورة اتخاذها بناءً على ما ورد في التقرير ، وينبغي أن تجيب التوصيات على الأسئلة التالية :

ما الذي يجب عمله ؟ ومن سينفذ العمل ؟ ومتى ؟ وأين ؟ وكيف ؟ .

وعادة ما تأتي التوصيات في التقارير الطويلة في نهاية التقرير ، وهذا اختياري فقد تأتي التوصيات في بداية التقرير ، وقد تذكر بإيجاز في الخطاب المرفق بالتقرير ، أو في المقدمة ، أو في ملخص التقرير أو في ملخص مستقل ، وقد يورد الكاتب التوصيات في البداية إذا كان يعتقد أن قارئ التقرير لن يعترض على النتائج ، أما إذا كان كاتب التقرير يعتقد أن القارئ سيعارض النتائج ، فيفضل ذكرها في آخر التقرير بعد إعداد القارئ وتهيئته لكي يتقبل النتائج بالحجة والإقناع.



**٣ - الخلاصة والملخص :**

ونخلص إلى أن ملخص التقرير هو عرض موجز للتقرير ، ويهدف الملخص إلى إعطاء فكرة واضحة عن الحقائق الأساسية في التقرير ، فالمدیر لا يملك الوقت الكافي لقراءة التقرير بأكمله ، وينبغي ان يحتوي التقرير حقائق موجزة عن المشكلة موضوع التقرير ، ووسيلة جمع البيانات والمعلومات ، والنتائج والتوصيات .

**٤ - الملاحق :**

وعادة تدرج في آخر التقرير لأنها بيانات أو رسومات أو جداول أو إحصائيات أو استبانة ، ليست في صلب موضوع التقرير ، ولكي لا تقطع حبل أفكار القارئ فإنها تدرج في آخر التقرير . ويجب أن يأخذ كل ملحق رقماً متسلسلاً تبعاً لوروده في التقرير . وتأتي بعد انتهاء المتن مباشرة وقبل قائمة المراجع ، وتستخدم الملاحق لتقديم المواد التكميلية .

**٥ - قائمة المراجع :**

تأتي في نهاية التقرير وتعنون بـ ( المراجع ) وترتب أبجدياً .

## تدريبات الوحدة التاسعة

## التدريب الأول :

أ - عرّف التقرير ؟

ل

في كل مما يأتي:

١. من أهداف التقرير تزويد المسئول بمعلومات وبيانات لازمة لتسيير العمل.
٢. من المهم توفر الشروط الموضوعية في التقرير ، أما الشروط الشكلية فلا بأس من التفاوضي عنها.
٣. أحد الشروط الموضوعية في التقرير هو مراعاة قواعد التنسيق في الكتابة.
٤. من المهم أن يكون التقرير مكتوبا بشكل واضح ومفهوم وخالي من الأخطاء الإملائية واللغوية.
٥. تعتبر النتائج والتوصيات من أهم أجزاء التقرير وبدونها قد تكون الفائدة المرجوة من التقرير أقل من التوقعات.
٦. تعتبر التقارير تغذية عكسية يمكن للإدارة عن طريقها معرفة وجهات نظر العاملين وآرائهم واتجاهاتهم.
٧. يفضل أن تدرج الملاحق في آخر التقرير حتى لا تقطع حبل أفكار القارئ.
٨. يراعي كاتب التقرير الأصول في كتابة التقرير بعض النظر عما يطلبه المدير .
٩. التقارير لا تكون شفوية إطلاقا .
١٠. ينبغي أن يراعي كاتب التقرير مستوى المستفيد التعليمي .

**التدريب الثاني :**

أكتب تقريراً في حدود صفحتين عن " كفاءة التحاقك ببرنامج موظف استقبال " مراعيًا فيه الشروط الشكلية والموضوعية ، ومستفيداً من المعلومات الواردة في هذه الوحدة ، ومراعيًا للنقاط التالية :

- ◀ تحديد الهدف من التقرير بشكل واضح ومحدد.
- ◀ العرض بطريقة سهلة وواضحة ومحددة.
- ◀ تجنب الإسهاب والتفصيل في نقاط ثانوية .
- ◀ التأكيد على الأفكار الرئيسية في الموضوع.
- ◀ جذب انتباه القارئ للتقرير من خلال عرض الرسومات والصور والعرض بطريقة سلسلة.

**التدريب الثالث :**

- أ - أذكر أجزاء التقرير ؟  
 ب - ماهي البيانات التي يحتويها غلاف التقرير ؟  
 ج - ماهي المعلومات التي ينبغي أن تتضمنها المقدمة ؟

**التدريب الرابع :**

استطعت أن تقوم بحصر جميع المراجعين لعيادات المستشفى فخرجت بالبيانات التالية:

١ - عدد المراجعين لشهر يناير على النحو التالي :

عدد المراجعين عيادة العيون ٢٣ ( ١٣ ذكور ، ١٠ إناث ) ، عدد مراجعين عيادة الأطفال ٧٥ ( ٤٩ ذكور ، ٢٦ إناث ) ، عدد مراجعين عيادة الأسنان ٨٩ ( ٤٣ ذكور ، ٤٦ إناث ) ، عدد مراجعين عيادة الجلدية ٦٥ ( ٣٠ ذكور ، ٣٥ إناث ) ، عدد مراجعين عيادة العظام ٣٤ ( ٣٢ ذكور ، ٢ إناث ) ، عدد مراجعين عيادة الصدرية ٤٥ ( ٢٣ ذكور ، ٢٢ إناث ) ، عدد مراجعين عيادة العلاج الطبيعي ٢٣ ( ١٠ ذكور ، ٢٣ إناث ) عدد مراجعين عيادة المسالك البولية ٧٨ ( ٤٠ ذكور ، ٣٨ إناث ).

**المطلوب :**

إعداد تقرير من صفحة واحدة يبين أعداد المراجعين أعلاه ، مع مراعاة الشروط الشكلية والموضوعية في إظهار التقرير واستخدام الرسوم البيانية .



المملكة العربية السعودية  
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني  
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

التتظيم وأساليب العمل

الطرق الفنية لحفظ الوثائق والملفات

الطرق الفنية لحفظ الوثائق والملفات

### الهدف العام :

معرفة الطرق الفنية والعلمية لحفظ الوثائق والملفات بكفاءة.

### الأهداف التفصيلية :

بنهاية هذه الوحدة يفترض أن يكون المتدرب قادرا على :

١. تعريف مفهوم المحفوظات .
٢. التصنيف الفني بطرق التصنيف المختلفة للمحفوظات بكفاءة.
٣. الترميز الفني بطرق الترميز المختلفة للمحفوظات بكفاءة.
٤. الفهرسة الفنية بطرق الفهرسة المختلفة للمحفوظات بكفاءة.

### الوسائل المساعدة :

المادة العلمية بهذه الحقيقة وحل التمارين العملية.

### متطلبات المعرفة :

فهم المعلومات الواردة في هذه الوحدة .

الزمن المحدد لتدريس هذه الوحدة : ٤٢٠ د .

### أولاً : مفهوم المحفوظات :

مجموعة الوثائق والمستندات التي تخزن بها المعومات الناتجة عن نشاطات المنظمة والمحفوظة على وسائط الحفظ المختلفة مثل الأقراص المدمجة ، والأوراق وغيرها من وسائط الحفظ ، بغرض الرجوع إليها عند الحاجة .

كما تطلق المحفوظات على :

- ١ - وسائط تسجيل البيانات والمعلومات مثل الأوراق والأقراص المرنة والميكرو فيش والمكايروفلم.
- ٢ - الوحدة الإدارية المسؤولة عن حفظ وسائط تسجيل البيانات والمعلومات .

ويمكن تعريف المحفوظات بأنها : عبارة عن مجموعة المستندات والوثائق المحفوظة في وسيط حفظ للرجوع إليها مستقبلاً .

### أهمية المحفوظات :

تكمن أهمية المحفوظات من وثائق وأوراق في الآتي :

- ١ - مصدر للمعلومات والبيانات يمكن الرجوع إليه مستقبلاً .
- ٢ - مساعدة متخذة القرار في الحصول على المعلومات اللازمة.
- ٣ - مصدر رسمي وثائقي لكل الأحداث التي تتم في المنظمة .
- ٤ - عامل مساعد في تحقيق عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

**إدارة وتنظيم نشاطات المحفوظات في المنظمة :** وتتم إدارة وتنظيم المحفوظات بعدة مراحل هي:

**المرحلة الأولى : تجميع الوثائق والمستندات :**

وهي عبارة عن جمع وسائط المعلومات والبيانات التي تنشأ عن نشاطات المنظمة .وعادة ما يتم جمع المحفوظات المتشابهة وتصنيفها وحصرها ، وإعداد خطة لجمعها لتحقيق أهداف الحفظ.

**المرحلة الثانية : التنظيم الفني للمحفوظات :**

وهو عملية تسجيل البيانات والمعلومات فنياً وفق الأسس العلمية المتبعة من تصنيف وترميز وفهرسة بما يتلاءم مع طبيعة تلك الوسائط وما تحتويه من بيانات ومعلومات في كل وحدة إدارية ثم حفظها في أوعيتها المناسبة وتجهيزاتها السلمية التي تحافظ عليها.

**٣ - المرحلة الثالثة الاسترجاع والتزويد :**

وهو أحد أهداف المحفوظات ويعني تزويد المستفيدين بالمعلومات والبيانات عند طلبها واسترجاعها من خلال إجراءات الإعارة والاسترجاع المتبعة.

**ثانياً : تكوين المحفوظات :**

تتكون المحفوظات في المنظمات على اختلاف أشكالها وفق مراحل :

**المرحلة الأولى : التكوين :** تشأ المحفوظات من الأنشطة الإدارية التي تمارسها المنظمة وفق ما تفرضه طبيعة النشاط والعمل الإداري .

**المرحلة الثانية : الاستخدام :** وهي مرحلة استخدام المحفوظات للحصول على المعلومات والبيانات لإنجاز العمل المكتبي .

**المرحلة الثالثة : الحفظ :** وهي المرحلة التي يتم فيها تخزين المحفوظات في وسائط الحفظ وذلك من أجل استخدامها والرجوع إليها مستقبلاً .

**المرحلة الرابعة : الاسترجاع :** وهي المرحلة التي يتم فيها استرجاع المحفوظات من أماكن حفظها لتزويد المستفيد بها .

**ثالثاً : أنواع المحفوظات :**

تتنوع وتختلف المواد المحفوظة من حيث الشكل والنوع في المنظمات تبعاً للإدارة أو القسم إلى التالي:

**أ - من حيث نوع المحفوظات :**

- الملفات.
- السجلات .
- المستندات المالية ( فواتير ، إيصالات ، شيكات .. وما شابه ذلك ).
- الدفاتر . ( دفتر الحضور والانصراف ).
- الاستثمارات .

← التقارير.

← المطبوعات والصور.

← النماذج.

### ب - أنواع المحفوظات من حيث النشاط ( درجة طلبها ):

محفوظات نشطة : وهي المحفوظات التي تطلب ويتم الرجوع إليها باستمرار وعادة تكون قريبة من الموظفين حتى يتم الوصول إليها بسرعة على سبيل المثال ( الملفات الخاصة برصد غياب الطلبة ) فالموظف المختص يقوم بالرجوع إليها باستمرار نظرا لاستعلام الطلبة عن عدد أيام غيابهم ، كذلك يرجع الموظف لذلك الملف باستمرار حتى يقوم بتحرير الإنذارات المتعلقة بالغياب ، ولتزويد الإدارة بتقرير عن الغياب والرفع بالطلاب الذين وصلوا لحد الحرمان .

محفوظات متوسطة النشاط:

وهي المحفوظات التي يتم الرجوع إليها من فترة لأخرى مثل ملفات تسجيل الطلاب والتي يتم الرجوع إليها من حين لآخر لإضافة بعض الإنذارات على الطلبة ، وتسمى هذه المحفوظات ( ملفات الطلبة ) متوسطة النشاط لأنه لا يتم الرجوع إليها كل يوم أو يومين ، لكن هذه الملفات يرجع الموظف إليها في حال وجود حاجة لإضافة مستند إليها .

محفوظات غير نشطة : وهي المحفوظات التي لا يتم الرجوع إليها إلا نادراً وهي على سبيل المثال : الملفات الخاصة بالطلبة المتخرجين منذ سنوات.

### ج - أنواع المحفوظات من حيث الأهمية:

- ١ - محفوظات مهمة : وهي الوثائق مثل الصكوك في المنظمات والشهادات .
- ٢ - محفوظات ذات الأهمية النظامية: مثل اللوائح والأنظمة الخاصة بالمنظمة.
- ٣ - محفوظات ذات أهمية أقل نسبياً : وهي المحفوظات التي تحفظ باستمرار مثل الخطابات الصادرة.



### رابعاً : التنظيم الفني للمحفوظات :

هناك طرق فنية لتنظيم المحفوظات ، فالمحفوظات لا تحفظ بطرق عشوائية ، بل تتم هذه العملية على أسس علمية يتم فهمها واستيعابها من قبل العاملين وبالتالي لا ترتبط المحفوظات بالموظف ولكن بالأسس الفنية التي تقوم عليها .

ونجد في كثير من المنظمات يقوم الموظفون بحفظ الوثائق بناء على خبراتهم السابقة واجتهاداتهم الشخصية وبالتالي بهذه الطريقة فإن الموظف يؤسس طرق حفظ لا يعرفها إلا الموظف الذي قام بها فإذا غاب الموظف لا يفهم طريقة الحفظ الموظفون الآخرون ، لهذا يتم نشأت الحاجة إلى طرق علمية تكون أساس للحفظ على جميع وسائط الحفظ المختلفة.

وتتم مراحل الحفظ بطرق علمية على عدد من المراحل المختلفة تبدأ بالخطوات التالية:  
التصنيف ثم الترميز ثم الفهرسة.

### الخطوة الأولى: التصنيف

ويعني التصنيف ببساطة جمع الوثائق المتشابهة وفصلها عن الوثائق غير المتشابهة أي أن يتم هذا الفصل بالبحث عن خصائص مشتركة بين المواد التي نريد تصنيفها.

وقد عرّف التصنيف بعدة تعاريف منها:

" عملية تجميع الأشياء المتميزة بحيث تتكون منها مجموعات تشكل كل منها نوعاً معيناً ، والغرض من ذلك تسهيل فهم العلاقة بين الوثائق المحفوظة بشكل منطقي وعملي.

" جمع الأشياء المتشابهة وفصل الأشياء غير المتشابهة .

" تكوين مجموعات متشابهة من الوثائق ذات الصفات أو الخصائص المتجانسة ، وفصل الوثائق غير المتجانسة ، وذلك بغرض التعرف عليها بسهولة .

عملية تنظيم للوثائق الأرشيفية تبعا لخطة ، و نظام معين متبع في إدارة المحفوظات .

ولو أخذنا مثالا بسيطا نفترض فيه أن لديك مجموعة من الفواكه مثل التفاح والبرتقال والموز والمنجا وكانت موضوعة في سلة واحدة ثم طُلب منك أن تقوم بتصنيفها فإنك بسهولة ستقوم بفصل التفاح على حدة والبرتقال على حدة والموز على حدة والمنجا على حدة " ونلاحظ أنك قمت بهذه العملية بشكل تلقائي ولم تتطلب منك عملية التصنيف أي مجهود ذهني لأنك تعرف أن التفاح يختلف عن البرتقال ويجمع بين

التفاح خصائص مشتركة في اللون والطعم والشكل ، لكن عندما يكون الموضوع يتعلق بفصل وثائق مختلفة فإن العملية تحتاج إلى مجهود ذهني اكبر لتحقيق قدر كبير من الخصائص المشتركة بين الوثائق والتي لا يمكن التعرف عليها بشكل تلقائي مثل ما حدث في المثال الذي أوردناه ( مثال الفواكه). ومما سبق يمكن تعريف عملية التصنيف تعريفاً شاملاً " هي تلك الخطوة الفنية والتي تعتمد على إيجاد خصائص مشتركة بين المواد المحفوظة وفق أسس معينة ، حتى يتم الرجوع إليها بسهولة "

### أهمية عملية التصنيف :

تهدف عملية التصنيف إلى تحقيق ما يلي :

- سهولة الرجوع للمعلومات أو البيانات المحفوظة وفهمها من الموظفين بيسر وسهولة.
- توفير الوقت والجهد على الموظف الذي يرجع للملفات المختلفة.
- عدم تشتيت الموضوع الواحد في ملفات مختلفة

### طرق التصنيف :

يمكن تحديد طرق التصنيف للآتي :

#### ١ - التصنيف حسب موضوع الوثيقة أو المستند.

ويعني تجميع المستندات والوثائق والأوراق حسب الموضوع الذي تتعلق به :

مثال على التصنيف حسب الموضوع :

النشاط الرئيسي

النشاط الفرعي

شؤون الموظفين

إشعارات الوضع الوظيفي

الموضوع

تعيينات

المفصولين

المنقولين

الاستقالات

الترقيات

ويمثل الموضوع ملفات تحمل اسم ( التعيينات ، المفصولين ، المنقولين ، الاستقالات ، الترقيات ).

٢ - التصنيف الاسمي للمحفوظات :

النشاط الرئيسي

شؤون الموظفين

النشاط الفرعي

ملفات الفنيين

الموضوع

أليكس فيدل

هشام محمد

صالح سليمان

مدحت عبد المجيد

المتعاقدين

سعود عبد الله

خالد سعد

المستخدمين

٣ - التصنيف الزمني للمحفوظات :

ويعني أ، تجمع المستندات والوثائق حسب الفترات الزمنية التي وردت فيها ، أو تتعلق بها بشكل يومي أو شهري أو سنوي.

وعادة يحفظ كل موضوع في ملف خاص ليسهل الرجوع إليه فيما بعد :

( النشاط الرئيسي )

الفواتير

( الموضوع )

(النشاط الفرعي) فواتير

المشتريات

فواتير شهر محرم

فواتير شهر صفر

فواتير شهر ربيع أول

فواتير المبيعات

فواتير شهر محرم

فواتير شهر صفر

فواتير شهر ربيع أول

#### ٤ - التصنيف الجغرافي :

ويعني أن يتم جمع الوثائق المتعلقة بمنطقة جغرافية معينة ( شمال ، جنوب ، شرق ، غرب ) أو مدن ( الرياض ، جدة ، الدمام ، مكة المكرمة ).

النشاط الرئيسي  
(الميزانيات)

النشاط الفرعي (ميزانيات  
الفروع )

( الموضوع )

ميزانية فرع مكة  
ميزانية فرع الرياض  
ميزانية فرع الدمام

الاحتياجات التدريبية

احتياجات فرع مكة .  
احتياجات فرع  
الرياض.

#### ٥ - التصنيف الشكلي :

ويعني أن نقوم بجمع الوثائق والمستندات وفصلها عن بعضها البعض على أساس شكلها المادي سواء كان ذلك ( لون ، حجم .. الخ ) مثل الخرائط أو الصكوك ، أو الرسومات الهندسية .

#### كيفية إعداد خطة التصنيف :

يتم إعداد خطة التصنيف والترميز باتباع الخطوات التالية:

- ١ - تحديد النشاطات الرئيسية في المنظمة أو الإدارة . ( مثال الشؤون الإدارية ).
- ٢ - تحديد النشاطات الفرعية التي تتفرع عن النشاط الرئيسي ، وهي إدارات أو وحدات تتبع إداريا النشاط الرئيسي .

٣ - تحديد الموضوعات ( العنوان ) في كل نشاط فرعي ، والتي تعد التقسيم الثالث في الخطة وتسمى موضوعات خطة التصنيف والترميز ، وهي بمثابة العناوين التي تمثل محفوظات الوحدات الإدارية ( الملفات).

### صفات خطة التصنيف :

ينبغي أن تتصف خطة التصنيف بالآتي :

#### ١ - السهولة والوضوح :

وهي أن تكون الخطة مفهومة من العاملين والمستفيدين والذين يقومون بعملية تطويرها ، ولا يشوبها أي غموض ، ويسهل تطبيقها من قبل الموظفين والمسؤولين عن وحدات الحفظ .

#### ٢ - الشمول :

وهي أن تغطي جميع النشاطات في المنظمة أو الإدارة بحيث تبنى على مستوى الوحدات الإدارية بشكل منفصل وتجدر الإشارة إلى مراعاة التوافق بين تلك الخطط عند تجميعها ثم تجمع لتغطي جميع أنشطة المنظمة.

#### ٣ - المرونة :

وتعني المرونة سهولة التغيير بحيث تستوعب أية نشاطات جديدة سواء رئيسية أو فرعية .

### من يقوم بإعداد خطة التصنيف ؟

يتولى عادة إعداد خطة التصنيف في وحدات الحفظ بالمنظمات الإدارية من يشغل الوظائف التالية :

#### ١ - المشرفون على وحدات الحفظ :

وهم مديري أو رؤساء الوحدات الإدارية المختصة بعمليات الحفظ والذين لديهم الخبرة المعرفية والمهارية في العمليات الفنية للحفظ مثل التصنيف والترميز والفهرسة والمعرفة بنشاطات الجهاز الإداري والقدرة على تحليل محتوى المستندات والوثائق.

## ٢ - المتخصصين في المحفوظات :

وهم الأفراد المؤهلين علمياً وعملياً للقيام بتنظيم وحفظ الوثائق والمستندات ، وقد يكون هؤلاء المتخصصين من خارج التنظيم ويتعاونون مع المنظمة في تنظيم محفوظاتها وتقديم المشورة الفنية في عمليات التنظيم الفني للمحفوظات.

### الخطوة الثانية : ترميز المحفوظات :

تمثل عملية الترميز المرحلة الثانية من مراحل الحفظ الفنية حيث يتم بعد الانتهاء من عملية التصنيف ، ترميز أوعية المعلومات ( ملفات ، أقراص مرنة ، أفلام .. الخ من أوعية الحفظ ) ، وتعني عملية الترميز إعطاء رمز لكل وعاء من أوعية الحفظ سواء رقماً حسابياً أو حرفاً هجائياً لكي يسهل علينا الرجوع إلى تلك الأوعية بسهولة .

كما تعرف عملية الترميز بأنها " عملية الترقيم التي تعرف بأنها عملية تعرّف كل مادة أرشيفية بواسطة أرقام فردية أو مزدوجة أو أكثر من ذلك وحروف هجائية ، لتكون ما يسمى برموز الترقيم " .

### طرق الترميز :

تتعدد تلك الطرق ويمكن تصنيفها إلى ما يلي :

#### أولاً : طرق التمييز الخاصة بالملفات الموضوعية :

وهي مجموعة الطرق التي يمكن تطبيقها على أوعية المعلومات ( ملفات ، أقراص مرنة ، .. الخ ) ذات العلاقة بالموضوعات والنشاطات التي تعالجها المنظمات الإدارية .

#### ١ - الطريقة الهجائية :

وهي تلك الطريقة التي يستخدم فيها مجموعة الحروف الهجائية ( أ حتى ي ) ويتكون رمز الملف من حرف هجائي واحد مثلاً ( خ ) وهي طريقة سهلة جداً بحيث يعطى كل ملف لدينا حرفاً هجائياً ، إلا أن هذه الطريقة لا تأخذ في اعتبارها خطوات التصنيف السابقة من نشاطات رئيسة وفرعية ، وتركز فقط على العنوان أو موضوع الملف ويتم ترميز الملفات حسب ورودها للإدارة.

و أبرز ميزة في هذه الطريقة هي سهولة تطبيقها ، إلا انه يعاب عليها الآتي:  
العدد المحدود للأحرف الهجائية وهي ٢٨ حرفاً . ويعني أنها لا تصلح إلا لثمانية وعشرون ملفاً في النشاط  
مما يتسبب في تكرار أحرف في أنشطة مختلفة كما أن هناك صعوبة في تذكر الحروف الهجائية.  
مثال على الترميز بالطريقة الهجائية :

## النشاط الرئيسي

شئون الموظفين	النشاط الفرعي	الرمز	الموضوع ( الملف )
	الإجازات	أ	الإجازات الاضطرارية
		ب	الإجازات المرضية
		ت	الإجازات السنوية
		ث	الإجازات بدون راتب.

## إنهاء الخدمة

## الفصل

## الاستقالة

## التقاعد

## ٢ - الطريقة الهجائية المركبة :

وهي تلك الطريقة التي يستخدم فيها مجموعة الحروف الهجائية ( أ حتى ي ) بشكل مركب ..  
كأن يعطى النشاط الرئيسي الحرف ( أ ) ، والنشاط الفرعي الحرف ( أ ) والمواضيع ( أ ، ب ، ت ، ث ، ... الخ )

والنشاط الفرعي الثاني ( ب ) .. والمواضيع ( أ ، ب ، ت ، ث .. الخ )  
مثال :

النشاط الرئيسي ( شئون الموظفين ) يرمز له بالرمز ( أ )

النشاط الفرعي ( التدريب ) ويرمز له بالرمز ( أ ) ويرمز للملفات ( أ ، ب ، ت .. الخ ) .

النشاط الفرعي ( التوظيف ) ويرمز له بالرمز ( ب ) ويرمز للملفات ( أ ، ب ، ت .. الخ )

النشاط الفرعي ( الرواتب ) ويرمز له بالرمز ( ج ) ويرمز للملفات ( أ ، ب ، ت .. الخ )

فيكون التركيب بين الأحرف على النحو التالي :

الرمز	النشاط الرئيسي	الرمز	الموضوع ( الملفات )	رمز الوعاء
أ	شؤون الموظفين	الرمز	تدريب الفنيين	أ/أ/أ
	الفرعي	التدريب	تدريب الإداريين	أ/أ/ب
		التوظيف	تدريب المديرين	أ/أ/ت
		الرواتب	توظيف المتعاقدين	أ/ب/أ
			توظيف المؤقتين	أ/ب/ب
			توظيف الدائمين	أ/ب/ت
			مسيرات المستخدمين	أ/ت/أ
			مسيرات العمال	أ/ت/ب
			مسيرات المتعاقدين	أ/ت/ت

#### ١ - الطريقة الرقمية المتسلسلة .

وهي تلك الطريقة التي تستخدم فيها الأرقام الحسابية التي تبدأ حسب تسلسل الأرقام ( ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ... حتى الرقم ٩ ) ويعطى كل ملف رقم حسابي واحد.

وتتميز هذه الطريقة بسهولة إلا ان هناك بعض العيوب فيها وهي انها لا تحافظ على وحدة الموضوع ، وقلة عدد الأرقام ( ٩ ) أرقام فقط ، وقد يتكرر نفس الرقم على اكثر من ملف ، وليس للأرقام أية دلالة قوية على محتوى الملف.



مثال على الطريقة الرقمية المتسلسلة :

الرمز	النشاط الرئيسي	أ	شئون الموظفين النشاط الفرعي	التدريب	الموضوع ( الملفات )	رمز الوعاء
					تدريب الفنيين	١
					تدريب الإداريين	٢
					تدريب المديرين	٣
				التوظيف	توظيف المتعاقدين	٤
					توظيف المؤقتين	٥
					توظيف الدائمين	٦
				الرواتب	مسيرات المستخدمين	٧
					مسيرات العمال	٨
					مسيرات المتعاقدين	٩

##### ٥ - الطريقة الهجائية المركبة :

وتعني أن نستخدم خليط من الأرقام الحسابية مع الأحرف الهجائية بشكل مركب ، إذا تعطى النشاطات الرئيسية في الخطة أرقاماً حسابية أو حروفاً هجائية ثم تعطى النشاطات الفرعية في الخطة أرقاماً حسابية أو حروفاً هجائية تتفرع عن النشاطات الرئيسية ثم تعطى العناوين للملفات ( الموضوعات ) أرقاماً حسابية أو حروفاً هجائية متفرعة عن النشاطات الفرعية.

وتتصف هذه الطريقة بمزايا منها الآتي :

المحافظة على وحدة الموضوع .

عدم تكرار رموز الملفات .

المرونة في الاستخدام حيث تستوعب هذه الطريقة ما يضاف إليها مستقبلا من أنشطة فرعية أو ملفات .

الرمز	النشاط الرئيسي	الرمز	النشاط الفرعي
١	الشؤون المالية	أ/١	المصرفيات
			الموضوع ( الملفات )
		١/أ/١	مصرفيات نثرية
		٢/أ/١	مصرفيات الوقود
		٣/أ/أ	مصرفيات الخدمات
		ب/١	الإيرادات
		١/ب/١	إيرادات المبيعات
		٢/ب/١	إيرادات التأجير
		٣/ب/١	إيرادات الاستثمار
		ت/١	التعميدات
		١/ت/١	تعميدات الشراء
		٢/ت/١	تعميدات الصيانة
		٣/ت/١	تعميدات المرافق

### ثانياً : طرق الترميز الخاصة بملفات الأسماء :

وهي مجموعة الطرق التي يمكن تطبيقها على أوعية المعلومات ذات العلاقة بالأسماء التي تتضمنها المنظمة أو تتعامل معها.

ومن أهم طرق الترميز بهذه الطريقة :

#### ١ - الطريقة الهجائية ( وهي تسجيل الحرف الأول من الاسم الأول ) :

وفي هذه الطريقة تفهرس الأسماء بحيث يكون رقم الملف الاسمي عبارة عن حرف هجائي واحد ، وهو يمثل الحرف الأول من الاسم الأول لذلك الملف ثم ترتب الأسماء وفقاً للأحرف التي تسترك فيه ثم ترتب في أماكن حفظها.

وتعد هذه الطريقة سهلة وواضحة من حيث الحفظ والاسترجاع إلا انه يعاب عليها الآتي:

عدم القدرة على تحديد مكان ثابت لحفظ الملف الاسمي.  
زيادة عدد الملفات في أماكن حفظ دون أخري حسب الحروف الهجائية.  
هذه الطريقة يصعب معها حصر موجودات مكان الحفظ من الملفات الاسمية.

مثال لترميز الملفات الاسمية بالطريقة الهجائية :

اخذ الحرف الأول من الاسم الأول	
الاسم	الرمز
أحمد بن عبد الله عبد الكريم	أ
بدر بن سعد عبد الله	ب
ثامر سعود عبد الرحمن	ث
جابر مرزوق ناصر	ج
خالد سعد فهد	خ

٢ - الطريقة الهجائية المركبة ( أخذ الحرف الأول من الاسم الأول والحرف الأول من الاسم الأخير).  
وهذه الطريقة يتم فيها ترميز الملفات بناء على فهرسة الأسماء. بحيث يكون رقم الملف الاسمي عبارة عن حرفين هجائيين ، وهو ما يمثل الحرف الأول من الاسم الأول والحرف الأول من الاسم الأخير مع تجاهل ( ال ) التعريف.  
وتتميز هذه الطريقة بسهولة تطبيقها وسهولة ترتيب ملفات الأسماء في أماكن حفظها وسهولة إعداد وسائل الاسترجاع ، وفقا للتسلسل الهجائي لمجموعات الأحرف الهجائية ، وكلك محافظتها على مكان حفظ الملف الاسمي ، إلا انه يؤخذ على هذه الطريقة :  
صعوبة تذكر رموز الملفات السمية عند حفظها .  
صعوبة تذكر والمحتوي الخاص بكل ملف.

مثل على ترميز الملفات الاسمية بالطريقة الهجائية المركبة.

اخذ الحرف الأول من الاسم الأول والحرف الأول من الاسم الأخير	
الرمز	الاسم
ع/أ	أحمد بن عبد الله عبد الكريم
ب/ع	بدر بن سعد عبد الله
ث/ع	ثامر سعود عبد الرحمن
ج/ن	جابر مرزوق ناصر
خ/ف	خالد سعد فهد

### ٣ - الطريقة العددية المتسلسلة :

وهي تلك الطريقة العديدة التي تعتمد على إعطاء رقم عددي مسلسل لكل موظف مع تجاهل الترتيب الهجائي للأسماء.

الرمز	الاسم
١	أحمد بن عبد الله عبد الكريم
٢	بدر بن سعد عبد الله
٣	ثامر سعود عبد الرحمن
٤	جابر مرزوق ناصر
٥	خالد سعد فهد

### ٤ - طريقة التعويض عن الحروف الهجائية المركبة بأرقام حسابية :

وهي الطريقة التي ترمز فيها ملفات الأسماء بناء على فهرسة تلك الأسماء ، حيث يكون رقم الملف الاسمي فيها عبارة عن حرفين هجائيين ، وهو ما يمثل الحرف الأول من الاسم الأول ، والحرف الأول من الاسم الأخير ثم يعوض عن الأحرف بأرقام تبعاً لترتيب الحرف بالأبجدية العربية.

أ ١	ب ٢	ت ٣	ث ٤	ج ٥	ح ٦	خ ٧
د ٨	ذ ٩	ر ١٠	ز ١١	س ١٢	ش ١٣	ص ١٤
ض ١٥	ط ١٦	ظ ١٧	ع ١٨	غ ١٩	ق ٢٠	ف ٢١
ك ٢٢	ل ٢٣	م ٢٤	ن ٢٥	هـ ٢٦	و ٢٧	ي ٢٨

ثم ترتب الأسماء وفقاً للأرقام الحسابية في أماكن حفظها. وتتميز هذه الطريقة بالسرية لاستخدام الأرقام بدلاً من الحروف ، كما أنها سهلة و تتميز بالبساطة والوضوح.

مثال على ترميز الملفات الاسمية بالطريقة التعويضية :

الاسم	الرمز	الرمز الرقمي
أحمد بن عبد الله عبد الكريم	أ/ع	١٨ /١
بدر بن سعد عبد الله	ب/ع	١٨ /٢
ثامر سعود عبد الرحمن	ث/ع	١٨ /٣
جابر مرزوق ناصر	ج/ن	٢٥ /٤
خالد سعد فهد	خ/ف	٢١ /٥

## الخطوة الثالثة : الفهارس

تمثل الفهارس وسيلة مساعدة لعملية الوصول إلى المحفوظات في أماكن حفظها ، وعملية الفهرسة هي المرحلة الثالثة من التنظيم الفني للمحفوظات.  
ولا يمكن الاستغناء هذه العملية عند العملية عند بناء خطة متكاملة لعمليات الحفظ .

### أولاً : مفهوم الفهارس :

هو كتابة أسماء أوعية الحفظ ( الملفات ) ورموزها في سجل شامل لكل الملفات ، ويتم ذلك بطريقة فنية مرتبة ترتيباً هجائياً أو رقمياً أو منطقياً وفقاً لرموز الملفات .

كما تعرف عملية الفهرسة أيضاً بأنها " قائمة هجائية مرتبة الألفاظ تدل على مواضيع أو مواد محفوظة ( أوراق ، وثائق ، أفلام ) وتبين مكان حفظها وكيفية الوصول إليها بسهولة وسرعة " .  
أشكال الفهارس :

١ - الأشكال التقليدية. ٢ - الأشكال الحديثة.

١ - الأشكال التقليدية : وهي عبارة عن سجل يحتوي على الرقم المتسلسل والعنوان الخاص بالملف ورقم التصنيف ومكان الحفظ ، والملاحظات ويتم تسجيل جميع المحفوظات بناء على هذه الطريقة.

رقم مسلسل	العنوان	رقم التصنيف	مكان الحفظ	ملاحظات
-----------	---------	-------------	------------	---------

٢ - الأشكال الحديثة : وهي بطاقات من الورق المقوى بمقاسات مختلفة ويكتب بداخلها عنوان الملف ( الموضوع ) ورمزه .

الفهرس البطاقة الموضوعي أو الاسمي : يتضمن موضوعات أو أسماء الملفات المصنفة مسبقاً بشكل موضوعي والمرتبة هجائياً ويمكن إعداد هذه الفهرس من خلال بطاقات الفهرسة والبطاقات الإرشادية بالخطوات التالية :

➤ يخصص لكل ملف موضوعي بطاقة فهرسة مقاس ( ٦×١٠ سم ) .

➤ يكتب في الركن الأيمن عنوان الملف .

➤ يكتب في الوسط رقم تصنيف الملف في خطة التصنيف .

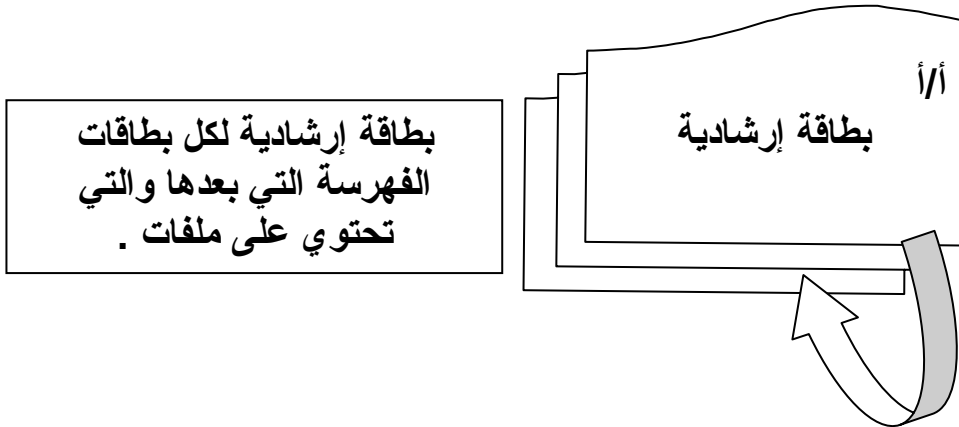
➤ ترتب البطاقات التي تم إعدادها هجائياً .

بطاقة فهرسة

( عنوان الملف - الموضوع )
رقم التصنيف

◀ يخصص لكل بطاقة إرشادية لكل مجموعة من الموضوعات التي تشترك في الحرف الأول أو الحرفين الأول والثاني من الكلمة من كل موضوع أو أسم ( حسب ما لديك من ملفات موضوعية أو اسمية ، ويمكن المزج بين الأسماء والمواضيع فتسمى هذه الطريقة بطاقات الفهارس الشاملة

يكتب الحرف أو الحرفين المشتركين على حافة تعريف الفهرسة في البطاقة الإرشادية.  
يرتب كل مجموعة من البطاقات الإرشادية المناسبة في أدرج الفهارس وفق تسلسل هجائي.  
يكتب على كل درج من أدرج حفظ الفهارس من الخارج أول حرف هجائي وآخره ، مما يحتويه كل درج من أدرج حفظ الفهارس .



## ثانياً : القواعد العامة لترتيب بطاقات الفهارس :

- ١ - إهمال ( أل ) التعريف بصفة عامة ما لم تكن من أصل الكلمة :
  - الناصر : تعتبر عند الترتيب ( ناصر ) .
  - التعيينات : تعتبر عن الترتيب (تعيينات) .
- ٢ - بقاء أل التعريف إذا وردت في وسط الكلمة مثل :  
عبد الرحمن ، الشركة الدولية .
- ٣ - يراعى أ ، تبقى ( أل ) إذا كانت من اصل الاسم أو العنوان .
  - التزامات الشركة للعملاء ( أل ) تعتبر اصل من كلمة التزامات ( فعند الترتيب لا تهمل ( ال ) .
- ٤ - يراعى عند الترتيب أن تبقى أدوات النسب ( أبو ، با ، بو ) :  
مثل : - بو سليمان ، بامحفوظ ، أبو الجدائل .
- ٥ - يراعى في ترتيب الأسماء أن تبقى كلمة ( أبن أو بنت ) إذا ما وردت في أول اسم ، وتسقط إذا ما وردت بين الأسماء .  
مثل محمد بن عبد الله ، حصة بنت سعد ماجد .
- ٦ - حذف أل إذا ما وردت في نهاية الاسم :  
مثل : سعد محمد آل سعيد .
- ٧ - حذف الألقاب الوظيفية أو الاجتماعية عند ورودها قبل الاسم :  
مثل : الشريف / صالح محمد عبد الله . الدكتور / ناصر تركي فهد .
- ٨ - مراعاة أن يسبق الاسم الذي اقل حروف في الأسماء المتشابهة  
مثل : فهد صالح سعيد . فهذا الاسم يسبق / فهد صالح سعيدان .
- ٩ - تعامل الأسماء المركبة على أنها اسم واحد .  
عبد الرحمن .. الخ من الأسماء المركبة .



- ١٠ - أن يتم الترتيب على أساس حروف الاسم وليس نطقه ، مع تجاهل التشديد أو المد وخلافه.  
مثل : طه ، فتعتبر عند الترتيب ( ط هـ ).
- ١١ - جعل الألف الممدودة عند الترتيب ( أ ل في ن اثين ) . مثل : آمال ( ا م ا ل ) .
- ١٢ - الهمزة على الألف إذا كانت في لا تحذف ال وتبدأ الكلمة بـ ( أ ) .
- ١٣ - تجعل الواو همزة واواً عند الترتيب.  
مثل : فؤاد فتكون ( ف و ا د ) .
- ١٤ - تجعل الهمزة على نبره ياءً عند الترتيب  
مثل : مطعم الأرنب الجائع ( كلمة الجائع ) تصبح ( ج ا ي ع ) .
- ١٥ - تجعل الهمزة المفردة على السطر ألفا عند الترتيب :  
مثل وفاء فتصبح ( و ف ا ) .
- ١٦ - يراعى استخدام التهجئة المألوفة إذا كان للكلمة أكثر من تهجئة :  
مثل : ياسين ، يس وهي في هذه الحالة ( ياسين ) .
- ١٧ - اعتبار الأسماء التي بها لفظين أن تعامل كأنها اسمين :  
سيف الحق ، فاطمة الزهراء ، محمد الأمين .
- ١٨ - تسبق الهمزة المفردة على السطر عند الترتيب الهجائي الألف الممدودة :  
مثل كلمة إجراءات تسبق كلمة قرآن .
- ١٩ - تحويل التاء المربوطة إلى هاء عند الترتيب .  
المدرسة تكون ( م د ر س هـ ) .

٢٠ - تسبق التاء المفتوحة عند الترتيب الهجائي التاء المربوطة :  
مثل ( معلمات ) تسبق ( مدرسة ).

٢١ - يراعي ان عند ترتيب العناوين أو الأسماء أن الكلمة التي لم تلحقها زيادة أن تسبق في الترتيب الهجائي الكلمة التي لحقها زيادة  
مثل : سعد ( يسبق عند الترتيب ) سعيدان. مثل جامعة تسبق جامعات .

٢٢ - يراعي عند الترتيب أن أسماء الشهرة لا تدخل ضمن الترتيب الهجائي فلا يكتب اسم الشهرة ويستعاض عنه بالاسم الأصلي.

### ثالثاً : القواعد الخاصة بترتيب أسماء المنظمات :

يراعي عند ترتيب أسماء المنظمات الإدارية القواعد التالية:

١ - أن ترتب المختصرات حسب نطق الكلمة الأصلي .  
مثل : ناسا : الوكالة الأمريكية للطيران والفضاء.

٢ - ترتب أسماء الجهات الحكومية من وزارات وهيئات ومؤسسات وفقاً لأسمائها الأصلية.  
جامعة الملك سعود.

الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.  
المؤسسة العامة لتحلية المياه .  
وزارة الحج والأوقاف.

٣ - ترتب أسماء الفروع للجهات الحكومية من وزارات ومؤسسات عامة ومصالح تبعاً لاسماء الجهات الأصلية .

وزارة العدل - المحكمة المستعجلة.  
وزارة الداخلية - هيئة الإدعاء والتحقيق العام.

٤ - يمكن استخدام اللفظ على أسماء الجهات عند الترتيب الهجائي ثم إدراج جميع الجهات تحت ذلك اللفظ الدال مثل :

المؤسسات العامة

- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني .
- المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية.
- المؤسسة العامة للموانئ.

الوزارات :

- وزارة الحج والأوقاف .
- وزارة العدل .
- وزارة الصحة .

- ٥ - عندما يكون اسم المنظمة اسماً لشخص فإنه يعامل حسب قواعد ترتيب أسماء الأشخاص.
- ٦ - عند احتواء اسم المنظمة على أرقام فإنه يرتب حسب نطقه .
- شركة ٢٠٠٣ تكون عند الترتيب ( شركة ألفين وثلاثة ) .

القواعد الخاصة بترتيب الأسماء الأجنبية :

عند ترتيب البطاقات المتعلقة بأسماء الأسماء الأجنبية فإنه ينبغي مراعاة الآتي :

١ - أن ترتب جميل المداخل حسب الترتيب الأبجدي الإنجليزي

a ,b,c,d,e,f,g,h,I,j,k,l,m,n,o,p,q,.....z

٢ - أن ترتب الاختصارات وفقاً لما تدل عليه :

UAE : United Arab Emirates

٣ - يراعى أن ترتب الأعداد وفقاً للتهجئة الخاصة بكل حرف

١ one ٣ ، Three

٤ - يراعى عند ترتيب الأسماء الهجائية الإنجليزية التالي:

اسم العائلة ( أولاً ) ثم اسم الضخ ثم اسم الأب أو الرمز الدال عليه.

David Wilson Bass فتصبح Bass . David Wilson

٥ - عند ترتيب الأسماء التي تفصل بينها علامة وصل ( - ) تعامل على أنها وحدة واحدة.

٦ - إذا تشابه اسم العائلة يتم الترتيب على اسم الشخص.

Brain Robinson —————> Robinson ,Brain

Nick Robinson —————> Robinson, Nick

٧ - إذا تشابه اسم العائلة والاسم الشخصي تماماً يكون الترتيب بناء على اسم الأب:

John Michael Gary —————> Gary , John Michael

John Smith Gary —————> Gary , John Smith.

٨ - يراعى أن يتم اعتبار الحروف الأولى للاسم الشخصي أو اسم الأب وحدة هجائية واحدة عند الترتيب

مثل :

C.H. Ogle —————> Ogle C.H

Jason .V. Ogle —————> Ogle.Jason.V

٩ - أن تستخدم الأسماء الحقيقية للأفراد وتجاهل أسماء الشهرة .

١٠ - أن تحافظ السيدة على اسمها دون الحاجة إلى إضافة اسم زوجها إليها.

١١ - عند كتابة أسماء السيدات يكتب ( Mrs. ) بين قوسين في نهاية الاسم .

Jessica David Adams —————> Adams, Jessica David ( Mrs.) □

١٤ - يراعى أن يكتب اسم الزوج الحقيقي بين قوسين عند ترتيب اسم السيدات المتزوجات.

( Mrs. David Adams ) .————> Adams , Jessica David ( Mrs. ).

١٥ - يراعى عند ترتيب الأسماء الأجنبية أن تهمل جميع الألقاب والدرجات العلمية إلا أنها تكتب بين

قوسين في نهاية الاسم.

Dr. John Smith Brown —————> Brown ,John Smith ( Dr. ).

## تدريبات الوحدة العاشرة

### التدريب الأول :

أجب بعلامة (✓) أمام العبارة الصحيحة ، أو علامة (✗) أمام العبارة الخاطئة:

- ١ - ليس من الضروري حفظ الملفات بطرق فنية فالموظف يعرف ملفاته ويعرف أين يحفظها.
- ٢ - المحفوظات عبارة عن مجموعة المستندات والوثائق المحفوظة في وسيط حفظ للرجوع إليها مستقبلاً .
- ٣ - المحفوظات النشطة هي التي لا يرجع إليها إلا كل فترة طويلة نسبياً .
- ٤ - التصنيف يعني جمع الوثائق والمستندات المتشابهة والتي تشترك في خصائص معينة .
- ٥ - عند إعداد خطة للتصنيف فإننا نبدأ بتحديد النشاطات الفرعية في يندرج تحتها النشاطات الرئيسية ثم المواضيع.
- ٦ - طريقة الترميز الرقمية تلك الطريقة التي يستخدم فيها مجموعة الحروف الهجائية ( أ حتى ي ).
- ٧ - الفهرسة تعني كتابة أسماء أوعية الحفظ ( الملفات ) ورموزها في سجل شامل لكل الملفات ، ويتم ذلك بطريقة فنية مرتبة ترتيباً هجائياً أو رقمياً أو منطقياً وفقاً لرموز الملفات .
- ٨ - يراعى عند ترتيب أسماء المنظمات الإدارية أن ترتب المختصرات حسب نطق الكلمة الأصلي.
- ٩ - من قواعد الفهارس إهمال الألف واللام إذا وردت في منتصف الاسم.
- ١٠ - لا مانع أن تستخدم أسماء الشهرة للأشخاص عند إعداد الفهارس طالما أنها معروفة.

## التدريب الثاني :

من المفردات التالية قم بإعداد تنظيم فني لهذه المفردات والقيام بجميع عمليات الحفظ الفنية من تصنيف وترميز وفهرسة.

الشؤون الإدارية  
التدريب  
التدريب الإداري  
دورات الصيانة  
تدريب المتعاقدين  
مصروفات بدل السكن  
تدريب الفنيين  
التدريب الفني  
تدريب الموظفين السعوديين  
دورات القيادة.  
شؤون الموظفين  
مصروفات نثرية  
التوظيف  
توظيف السعوديين  
توظيف المتعاقدين  
التوظيف المؤقت  
الاستقالات  
الإجازات  
الإجازات الاضطرارية  
مكتب الاستقدام في الهند.  
الإجازات السنوية  
إنهاء الخدمة  
الإجازات المرضية

مبيعات منطقة مكة المكرمة.

الفصل

الإجازات بدون أجر

مكتب الاستقدام في مصر

مكتب الاستقدام في الفلبين

التقاعد

الشؤون المالية

مصرفات الوقود

مصرفات بدل الانتداب

مكتب الاستقدام في كينيا

المصرفات

الاستقدام

المبيعات

مبيعات منطقة الرياض

المطلوب :

١ - تصنيف المفردات المذكورة أعلاه .

٢ - ترميز المفردات المذكورة أعلاه بأحد طرق الترميز التي تختارها

٣ - فهرسة المفردات المذكورة أعلاه بإحدى طرق الفهرسة التي تختارها



المملكة العربية السعودية  
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني  
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

## التتظيم وأساليب العمل

### متابعة طلبات العملاء



### الهدف العام :

القيام بعمليات متابعة طلبات العملاء بكفاءة

### الأهداف التفصيلية :

بنهاية هذه الوحدة يفترض أن يكون المتدرب قادرا على :

1. العناصر التي تفعل عملية تقديم خدمة بشكل مميز
2. تحديد العوامل التي تساعد على إعطاء ميزة نسبية في تقديم الخدمات للعملاء

### الوسائل المساعدة :

المادة العلمية بهذه الحقيقة وحل التمارين العملية.

### متطلبات المعرفة :

فهم المعلومات الواردة في هذه الوحدة .

الزمن المحدد لتدريس هذه الوحدة : ١٢٠ د.

## متابعة تنفيذ طلبات العملاء :

تبدل المنظمات جهوداً كبيرة لكي تحظى برضاء عملائها وتحسين تقديم الخدمات لهم ، ومن العوامل التي تجعل العملاء راضين عن مستوى خدمات المنظمة هو تقديم الخدمات لهم بالوقت والسرية المناسبة وحسب الكميات والمواصفات المحددة .

ومن هنا برزت أهمية خدمة العملاء من خلال موظفي الاستقبال والذين يقع على عاتقهم متابعة طلبات العملاء والتأكد من جميع العمليات الخاصة بالعميل تسيير حسب ما هو مخطط له.

وعند رغبة العميل في شراء طلبية معينة فإنه لا بد من التأكد من قيام المنظمة بالإجراءات التالية بشكل متكامل فيما بينها وهذه الإجراءات بدورها أن ترفع مستوى تقديم الخدمة المقدمة من المنظمة :

### أولاً : العناصر التي تفعل عملية تقديم خدمة بشكل مميز :

١. وضع خطط واقعية للشراء والإنتاج انطلاقاً من تقديرات المبيعات بما يضمن توافر الكميات اللازمة من المنتجات في المخازن.
٢. وضع أنظمة وإجراءات عملية وفعالة وواضحة بحيث تضمن معالجة وتنفيذ تقديم الخدمات المقدمة للعملاء بكفاءة وفاعلية.
٣. تأمين التنسيق بين كافة الأقسام ذات العلاقة في المنظمة لضمان تقديم الخدمات في الوقت المناسب .

### ثانياً : العوامل التي تساعد على إعطاء ميزة نسبية في تقديم الخدمات للعملاء.

١ : السرعة : يعتبر عامل السرعة عنصراً مهماً في تقديم الخدمات للعملاء حيث أن هذا العنصر يعتبر ميزة نسبية تتفوق فيها المنظمات عن بعضها البعض ، فقد يرغب عميل التعامل مع منظمة لأن الخدمة التي يطلبها أسرع في المنظمة أ عنها في المنظمة ب .

ويجب ألا يكون عامل السرعة على حساب الدقة فعلى سبيل المثال عندما تخرج طلبية لعميل ما بالوقت المحدد ويتم توصيلها بالسرعة المطلوبة فإنه بالمقابل يجب التأكد من أن هذه الطلبية حسب المواصفات

المطلوبة والعدد المطلوب ، فلا مجال لارتكاب أخطاء في الكميات المطلوبة أو في مواصفاتها لأن العميل سيصعب جام غضبة على الموظف الذي قام بتسليمه الطلبية أولاً ثم المنظمة بشكل عام. ويجب ان يكون هناك توازن بين السرعة والجودة في الخدمة ، بحيث نضمن سرعة مناسبة وجودة عالية وأي خلل في أحد هذين العنصرين فإن عملية تقديم الخدمة للعميل ستتأثر سلباً .

## ٢ - التنسيق الجيد بين وحدات المنظمة :

إن عملية التنسيق تعني الربط بين الجهود المختلفة لتقديم منتج جيد للعميل سواء كان ذلك المنتج سعة او خدمة ، وبدون التنسيق بين الوحدات في التنظيم فإن عملية تقديم الخدمة ستفشل حتما ، إذ يكون هناك شبة عزل بين الوحدات ، وكل وحدة تهدف لتحقيق أهدافها بمعزل عن الأقسام الأخرى مما يتسبب في استقلالية بين الأقسام غير مرغوب فيها ، عكس ما يخطط له في أن جميع الأقسام تخدم الهدف النهائي للمنظمة و أن يكون هناك تكامل وانسجام وتعاون بين الوحدات .

متى نقوم بعملية التنسيق مع الوحدات الأخرى :

إن الوقت المطلوب القيام بالتنسيق فيه يختلف من منظمة لأخرى حسب نوعية النشاط والخدمة المقدمة وإجراءاتها ، فقد تكون عملية التنسيق عملية مستمرة قبل وأثناء وبعد تقديم الخدمة للعميل فقبل الخدمة قد يكون التنسيق مهماً لتجهيز المواد المطلوبة لتخديم خدمة جيدة للعميل ، و أثناء تقديم الخدمة لكي تتم عملية تقديم الخدمة في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة ، كما أن عملية التنسيق قد تكون بعد عملية تقديم الخدمة وذلك لضمان التواصل مع العميل وتقديم خدمات ما بعد البيع.

كيف تتم عملية التنسيق مع الأقسام الأخرى :

تتم عملية التنسيق بإحدى الطرق التالية:

أ - شفهيًا : وذلك بالاتصال التلفوني بالوحدات الأخرى لتزويدها بالبيانات والمعلومات المتعلقة بالخدمة المقدمة للعميل . فمثلا يقوم موظف الاستقبال بالمستشفى بالاتصال بقسم الملفات لإرسال ملف المريض إلى العيادة التي سيراجع بها المريض ، كما يقوم موظف الاستقبال بالاتصال بالمختبر للحصول على النتائج الخاصة بتحليل المريض.

ب - كتابياً : فقد يقوم موظف الاستقبال بالكتابة إلى أقسام أخرى لتزويدهم بمعلومات او بيانات ضرورية مثل ان يقوم موظف الاستقبال في معرض بإرسال صورة من الفاتورة للمستودع لتجهيز البضاعة المطلوبة وموعد تسليمها للعميل وموقع التسليم .

ولك ان تتخيل ان موظف الاستقبال لم يقم بالاتصال بقسم ملفات المرضى لإرسال ملف المريض للعيادة التي يراجعها العميل ، وجلس العميل ينتظر وقتاً طويلاً للدخول على الطبيب ثم يكتشف أن ملفه أصلاً لم يرسل للعيادة والمرضة المسؤولة لم تتبته إلى أن ملف المريض قد وصل أم لا ؟

أو أن يقوم موظف الاستقبال في المعرض بعدم إخبار المستودع بإيصال الطلبية للعميل بالوقت المحدد والكمية المحددة حسب المواصفات المطلوبة ، فيحضر العميل للمعرض ويسأل عن البضاعة التي اشتراها ثم يكتشف ان موظف الاستقبال لم يقم بالتنسيق مع الأقسام الأخرى ، كأن يراها لحظة سؤاله يرفع السماعه ويطلب البضاعة .

إن هذا العميل وبلا شك سيتوقف عن التعامل مع هذه المنظمة وقد تحدث مشكلة كبيرة بسبب سوء التنسيق من قبل موظف الاستقبال والموظفين الآخرين.

### ٣ - تحضير النماذج والفواتير بالسرعة والدقة اللازمين :

يتطلب عمل موظف الاستقبال ان يكون لديه جميع النماذج والفواتير وبالكمية المناسبة حتى لا يقع في حرج من انتهاء بعض النماذج المطلوبة ثم يكون اكتشافه بأنها انتهت متأخراً مما يتسبب في انزعاج العملاء ، وعدم رضاهم وتكوين صورة غير جيدة عن الموظف .

فيفترض أن يعرف الموظف معدل استهلاكه الشهري من النماذج التي يستخدمها في عملية اليومي من فواتير وغيرها من النماذج المطلوبة في إنهاء الإجراءات ، وعملية توفير النماذج تتطلب أن يقوم موظف الاستقبال بتعبئة نموذج طلب ( أوراق رسمية ) مثل إيصالات ، فواتير ، وغيرها من النماذج التي يستخدمها بشكل يومي ، كما قد يطلب الموظف احتياجاته من الأدوات المكتبية مثل أوراق الطباعة والحبر اللازم للطباعة ، والأقلام وغيرها من الأدوات المكتبية المساعدة .

ولك ان تتخيل المواقف المحرجة التالية :

- ينتهي ورق الطباعة والعميل ينتظر ان تطبع له فاتورته.
- أن تفقد قلمك وتطلب من العميل أن يعيرك قلمه لكي تكتب به.
- ان ينتهي الحبر الخاص بالطابعة دون ان تدري فتتوقف والعملاء ينتظرون طباعة الإيصالات الخاصة بهم.

#### ٤ - التكامل بين وحدات المنظمة :

يفترض أن يكون هناك جودة شاملة في المنظمات فلا يكفي أن موظف الاستقبال جيدا حتى تتم عملية تقديم الخدمات بشكل جيد بل لابد من أن تكون الأقسام الأخرى المرتبطة بتقديم الخدمة أيضا على نفس المستوى من الجودة وعلى درجة من الوعي بأهمية ودورها وعلاقتها ضمن حلقة تقديم الخدمة للعميل. فمثلا يفترض أن يكون المستودع الذي تخزن فيه البضائع مرتب بشكل جيد يسهل عملية سحب وتحضير البضائع للعملاء ، كما أن الكميات التي يفترض ان تخزين تكون كافية لمواجهة طلبات العملاء .

#### ٥ - الصيانة الدورية لسيارات تقديم الخدمة للعملاء:

يجب التأكد من أن السيارات المعدة لخدمة العملاء وتوصيل طلباتهم في حال جيد حتى لا تتعطل أثناء تنفيذ طلبية معينة .

إن دور موظف الاستقبال هو التنسيق مع العملاء للتأكد من البضاعة قد وصلت في الوقت المحدد ، وإذا لم تصل بالوقت المحدد يجب عليه معرفة ودراسة الأسباب التي أدت لذلك ورفع تقارير بها للمسؤولين حتى يتم تلافي جميع الملاحظات المتعلقة بتقديم خدمة جيدة للعميل.

وفي حال معرفة موظف الاستقبال بمشكلة تتعلق بوجود صعوبات فنية أو إدارية لتقديم الخدمة بالشكل المطلوب يجب الرفع لمتخذ القرار في هذا الشأن والتوصل لحل سريع يضمن معه تقديم خدمة جيدة للعميل.

وفي حالة معرفة موظف الاستقبال بأن هناك صعوبة في تسليم الطلبية للعميل بالوقت المحدد والمتفق عليه ، فإنه يجب على موظف الاستقبال الاتصال بالعميل والاعتذار منه وشرح الأسباب القاهرة التي أدت إلى عدم

تسليمه البضاعة المطلوبة بالوقت المحدد ووعده بأن يتم التسليم في وقت يحدده الموظف المختص حسب معطيات المشكلة ومدى حجمها .

ويفضل ان يتم تعويض العميل ماديا نتيجة التسبب له بالانزعاج من عدم تسليمه المطلوب في الوقت المحدد وذلك إعطاءه خصماً مناسباً أو تقديم خدمات إضافية له ، ولا يفترض ان يقوم بهذا الإجراء موظف الاستقبال من تلقاء نفسه بل يجب ان يكون معتمدا على ما حدد له في سياسات وإجراءات المنظمة في التعامل مع مثل تلك الحالات .

ويجب تزويد العميل بالوقت المتوقع لوصول البضاعة إليه.

#### ٥ - إعداد كشف متابعة للتأكد من أن الخدمة تم إنجازها.

يعتمد الموظف أحيانا على ذاكرته في تذكر المواضيع التي يفترض أن تتابع وتخص العملاء ، لكن الذاكرة الإنسانية لا تستطيع أن تجمع كميات كبيرة من المعلومات والبيانات في نفس الوقت لذا كان لزاما على الموظف أن يقوم بعملية إعداد كشف للتأكد من أن المهام المطلوبة قد تم إنجازها ، ويعتمد شكل وعدد خانات الكشف على حسب نوعية وطبيعة النشاط الذي يقوم به الموظف .

فعلى سبيل المثال :

لو ان هناك موظف استقبال يتابع طلبيات العملاء فإنه من المناسب ان يحتوي كشف المتابعة لديه على البيانات التالية:

اسم العميل : .....

العنوان : .....

رقم التلفون : .....

البضاعة المطلوبة :

النوع	الكمية	السعر	ملاحظات

مراحل إنهاء إجراءات تسليم البضاعة للعميل .

ملاحظات العميل	العميل استلم البضاعة	البضاعة خرجت من المستودع وتوجهت للعميل	تم الاتصال بالعميل لإبلاغه بالموعد المتوقع لاستلام البضاعة	تم التنسيق مع المستودع لتجهيز المطلوب
لا توجد ملاحظات	✓	✓	✓	✓

٦ - مرونة الإجراءات : إن المرونة في الإجراءات تعني القدرة على التحرك والتغيير في هذه الإجراءات تبعاً للحالات التي ترد على المنظمة ، ويجب ألا تكون الإجراءات جامدة ومعقدة حتى لا يتضرر العميل وبالتالي تفقده المنظمة .

ويمكن ملاحظة المرونة في الإجراءات عند عملية التغيير في متطلبات العميل ، كأن يغير نوعاً محدداً من البضاعة المطلوبة ، أو أن يقوم بإرجاع بعض كميات البضاعة والتي مازالت تحتفظ بشكلها السليم ولم تتضرر .

ويجب أن تكون الإجراءات واضحة وتخدم العميل في النقاط أعلاه لا سيما إذا كان هناك بضاعة تضررت أثناء التسليم ويتطلب الأمر إرجاعها وتسليم العميل بضاعة أخرى غيرها .

فكلما كانت الإجراءات سريعة كلما كان هناك رضا من العميل .

## تدريبات الوحدة الحادية عشر

**التدريب الأول :** أجب بعلامة ( ✓ ) أمام العبارة الصحيحة ، أو علامة ( ✗ ) أمام العبارة الخاطئة :

- ١ - يفترض أن يقوم الموظف بتجهيز النماذج والمستندات المطلوبة لتقديم خدمة جيدة للعميل.
- ٢ - ليس هناك أي ضرر من الخطأ غير المقصود والنتائج عن تسليم بضاعة لا تطابق المواصفات التي طلبها العميل فالمنظمة ستقوم باستبدالها على أية حال.
- ٣ - أن دور موظف الاستقبال يقتصر في استقبال العميل وتنفيذ الخدمة له أما الخدمات المرتبطة بالخدمة التي قدمها في من مسؤولية الأقسام الأخرى ويفترض أن يقوموا بدورهم دون متابعة.
- ٤ - يجب إخبار العميل بالصعوبات التي تواجهه عملية التسليم .
- ٥ - العميل هو الذي بحاجة المنظمة وخدماتها ولا يفترض أن تعطيه أكبر من حجمه.
- ٦ - يجب التأكد من أن السيارات المعدة لخدمة العملاء وتوصيل طلباتهم في حال جيد حتى لا تتعطل أثناء تنفيذ طلبية معينة .
- ٧ - من الأمور التي يجب ألا يحرص منها موظف الاستقبال طلب قلم من العميل للكتابة به.
- ٨ - انتهاء الحبر الخاص بالآلة الطابعة ليس من مسؤولية الموظف بل إن هذا الأمر هو أمر شائع ومتوقع الحدوث لكنه قليل.
- ٩ - يجب أن يعتمد الموظف على ذاكرته في كل الأمور التي تخص العميل فالموظف المحترف لا يعتمد على التسجيل في الورق ولكن في عقله.
- ١٠ - يلعب موظف الاستقبال دورا حيويا في جودة الخدمة المقدمة للعملاء لأنه في الخط الأمامي للمنظمة.



**التدريب الثاني :****حالة عملية**

قام المريض بمراجعة المستشفى إلا أنه فوجئ بعدم وجود الطبيب المختص الذي يفترض أن يكشف عليه ، بالرغم من وجود موعد مع الطبيب في هذا اليوم ، فقام المريض بالذهاب لموظف الاستقبال وأبلغه بالموضوع وعن عدم رضاه عن هذا الأمر .  
فرد الموظف قائلاً : أن ليس له علاقة بغياب الطبيب بالرغم من معرفة بهذا الغياب في اليوم السابق.  
قال المريض : يفترض أن تقوم بإبلاغي عن عدم حضور الطبيب .  
قال الموظف : اتصلت بك ولكن خطك كان مشغولاً .  
قال المريض : ألم تحاول أن تتصل مرة أخرى .  
قال الموظف : إن انشغال خطك تقع مسؤوليته عليك ، فمن الذي طلب منك ان تشغل الخط لمدة تزيد عن نصف ساعة .  
غضب المريض : ثم خرج من المستشفى .

**المطلوب :**

١. هل كان تصرف موظف الاستقبال جيداً في هذا الموقف ؟ إذا كانت الإجابة ب ( لا ) .
٢. ما هو التصرف الأنسب برأيك ؟
٣. على من تقع مسؤولية ما حدث ؟ وهل يتحمل العميل جزء من المسؤولية بإشغال خط تلفونه لمدة نصف ساعة .

## المراجع

- ١ - أصول خدمة الزبائن ، جون والمين  
ترجمة مركز التعريب والبرمجة ، الدار العربية للعلوم ١٩٩٨م
- ٢ - خدمة العملاء المتميزة ، رون كار ، دون بلو هويك  
دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ٢٠٠١م .
- ٣ - قيم مستوى خدمة العملاء في مؤسستك ، فريق من الاستشاريين  
ناصر غطاس وشركائهم .
- ٤ - التنظيم وأساليب العمل / محمد شاكر عصفور - دار الشروق ١٤٠٤م

## المحتويات

١ . . . . .	<b>الوحدة الأولى : مقدمة في التنظيم وأساليب العمل</b>
٢ . . . . .	أولاً : مفهوم التنظيم والأساليب ، والتنظيم والإدارة
	ثانياً : الفرق بين التنظيم والأساليب ، والتنظيم والإدارة
٣ . . . . .	ثالثاً اختصاصات وحدات التنظيم والأساليب في المنظمات
٥ . . . . .	رابعاً مفهوم التغيير
٨ . . . . .	تدريبات الوحدة الأولى
١٠ . . . . .	<b>الوحدة الثانية : أساسيات التنظيم</b>
١١ . . . . .	أولاً : مفهوم التنظيم
١٢ . . . . .	ثانياً : تعريف المنظمة
	ثالثاً : أسباب القيام بعملية التنظيم
١٣ . . . . .	رابعاً : فوائد التنظيم
١٤ . . . . .	خامساً : مبادئ التنظيم
٢١ . . . . .	تدريبات الوحدة الثانية
٢٤ . . . . .	<b>الوحدة الثالثة : الخرائط التنظيمية</b>
٢٥ . . . . .	أولاً : مفهوم الخرائط التنظيمية
	ثانياً : أغراض الخرائط التنظيمية
٢٦ . . . . .	ثالثاً : أنواع الخرائط التنظيمية
٣٣ . . . . .	رابعاً : على من تقع مسؤولية تصميم الخرائط التنظيمية
	خامساً : جمع المعلومات لتصميم الخريطة التنظيمية
٣٤ . . . . .	سادساً : رسم الخرائط التنظيمية
٣٧ . . . . .	تدريبات الوحدة الثالثة

٣٩	<b>الوحدة الرابعة : إدارة التنظيم</b>
٤٠	أولاً : التنسيق أقسام وإدارات المنظمة
٤١	ثانياً : الجوانب الإنسانية في التنظيم
٤٢	ثالثاً : الخطة التنظيمية
٤٣	رابعاً : التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي
٤٤	خامساً : إعادة التنظيم
٤٧	تدريبات الوحدة الرابعة
٤٨	<b>الوحدة الخامسة : الإجراءات</b>
٤٩	أولاً : مفهوم الإجراءات
	ثانياً : تحديد الإجراءات
٥٠	ثالثاً : مبادئ الإجراءات
٥٢	رابعاً : أهداف وفوائد الإجراءات
٥٤	خامساً : تبسيط الإجراءات
٥٨	سادساً : مراحل تبسيط الإجراءات
٦٢	سابعاً : أساليب سير العمل في المكاتب
٦٥	ثامناً : السيطرة على التغييرات في تدفق العمل
٦٦	تاسعاً : وسائل التحكم في تغييرات تدفق العمل
٧٠	تدريبات الوحدة الخامسة
٧٢	<b>الوحدة السادسة : تصميم المكتب</b>
٧٣	أولاً : تصميم المكتب
	ثانياً : مفهوم تصميم المكتب
٧٤	ثالثاً : أهداف دراسة تصميم المكتب
٧٥	رابعاً : مبادئ تصميم المكتب
٧٧	خامساً : اختيار موقع الإدارات

٧٨ . . . . .	سادساً : أنواع المكاتب من حيث التصميم
٨٢ . . . . .	تدريبات الوحدة السادسة
٨٤ . . . . .	<b>الوحدة السابعة : قياس العمل</b>
٨٥ . . . . .	أولاً : مفهوم قياس العمل
٨٦ . . . . .	ثانياً : التطور التاريخي لدراسة الوقت والحركة
٨٨ . . . . .	ثالثاً : أهداف ا قياس العمل
	رابعاً : مجال قياس العمل
٩٠ . . . . .	خامساً : مقاييس العمل
٩٦ . . . . .	سادساً : مجالات الاستفادة من مقاييس العمل في المنظمات
٩٩ . . . . .	تدريبات الوحدة السابعة
١٠١ . . . . .	<b>الوحدة الثامنة : تصميم النماذج</b>
١٠٢ . . . . .	أولاً : تعريف النموذج وأهدافه
١٠٣ . . . . .	ثانياً : تصميم النماذج
١٠٥ . . . . .	ثالثاً : لون النموذج
	رابعاً : قواعد تصميم النموذج
١٠٨ . . . . .	خامساً : علاقة النماذج بالإجراءات
١٠٩ . . . . .	تدريبات الوحدة الثامنة
١١١ . . . . .	<b>الوحدة التاسعة : كتابة التقارير</b>
١١٢ . . . . .	أولاً : تعريف التقرير
١١٣ . . . . .	ثانياً : الأهداف العامة للتقرير
١١٤ . . . . .	ثالثاً : أطراف الاتصال في لتقرير
١١٥ . . . . .	رابعاً : التقارير وأهميتها للإدارة
١١٦ . . . . .	خامساً : التقرير أداة لتشخيص وتحليل المشاكل الإدارية

١١٧ . . . . .	سادساً : التقارير وأنواعها
	سابعاً : أجزاء التقرير
١٢٧ . . . . .	تدريبات الوحدة التاسعة
١٢٩ . . . . .	<b>الوحدة العاشرة : الطرق الفنية لحفظ الوثائق والملفات</b>
١٣٠ . . . . .	أولاً : مفهوم المحفوظات
١٣١ . . . . .	ثانياً : تكوين المحفوظات
	ثالثاً : أنواع المحفوظات
١٣٢ . . . . .	رابعاً : التنظيم الفني للمحفوظات
١٣٣ . . . . .	المرحلة الأولى : التصنيف
١٣٨ . . . . .	المرحلة الثانية : الترميز
١٤٦ . . . . .	المرحلة الثالثة : الفهرسة
١٥٣ . . . . .	تدريبات الوحدة العاشرة
١٥٦ . . . . .	<b>الوحدة الحادية عشر : متابعة طلبات العملاء</b>
١٥٧ . . . . .	أولاً : العناصر التي تفعل عملية تقديم الخدمة بشكل جيد
١٦٢ . . . . .	ثانياً : العوامل التي تساعد على إعطاء ميزة نسبية في تقديم الخدمات للعملاء

تقدر المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني الدعم

المالي المقدم من شركة بي آيه إي سيستمز (العمليات) المحدودة

GOTEVOT appreciates the financial support provided by BAE SYSTEMS

**BAE SYSTEMS**