

الفصل الثالث

تبسيط إجراءات الأعمال المكتبية

obbeikandi.com

المحتويات

المقدمة .

تحليل العمليات لتبسيط الإجراءات .

الخرائط المستعملة فى عمليات التحليل

- النوع الاول : خرائط توزيع العمل .

- النوع الثانى : خرائط تدفق العمليات أو الإجراءات .

- النوع الثالث : خرائط تدفق البيانات .

المقدمة

إن تبسيط إجراءات الأعمال المكتبية يعتبر من الحلول التي تستخدمها الإدارة في زيادة إنتاجية الأفراد العاملين في المهام المكتبية . ويعتمد ذلك على تحليل ومراجعة أنشطة ونظم وطرق الأداء المكتبى بهدف تمكين كل موظف من أداء كمية أكبر من العمل بدون زيادة في الوقت أو الجهد اللازم لهذا العمل من خلال توزيع أحسن وأفضل للعمل وتتابع وإنسياب أحسن واستبعاد الإجراءات غير الضرورية .

وبذلك فإن تبسيط إجراءات الأعمال المكتبية تهدف أساساً إلى ^(١) :

* الإقلال من الجهود الفاعدة من أعمال أى موظف حتى يمكن الحصول على أكبر قدر من الإنتاجية له .

* التوصل لأعلى كفاءة في الأداء .

* الإقلال من تكاليف العمل إلى الحد الأدنى .

* توجيه إمكانيات وموارد الأعمال المكتبية لإجراءات أكثر أهمية .

* إمداد الإدارة بالمعلومات والبيانات الصحيحة والملائمة في الوقت والمكان المناسب .

وبذلك فإن هدف تبسيط الإجراءات هو زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين في أداء المهام والخدمات المكتبية بحيث تسهم في تحقيق ما يلي :

- أداء نفس كمية العمل بعدد أقل من الموظفين وبتكاليف أقل .

- أداء أكبر كمية من العمل بنفس عدد الأفراد وبنفس التكاليف .

ويتم تبسيط إجراءات الأعمال المكتبية على أساس برنامج نموذجى منظم يستخدم أساليب وطرق معينة لتحليل وتحسين كفاءة الأداء المكتبى .

فمثلاً عندما يرغب أحد الأفراد في إرسال خطاب معين فإنه يقوم ببعض الخطوات مثل

١ - كمال عسكر : تبسيط إجراءات العمل المكتبى . (القاهرة : المعهد القومى للتنمية الإدارية ، ١٩٧٥) .

تطبيق الخطاب ، ووضعه فى الظروف ، ولصق الظروف ، وختمه ، وتسليمه للمراسل . الخ . ولكن عندما يريد نفس الشخص تصدير مائة خطاب بدلاً من خطاب واحد فإنه سوف يجد من الأسرع والأسهل تطبيق كل الخطابات مرة واحدة ثم وضعها فى المظاريف ، بعدئذ يلصق ويختم كل المظاريف ثم يسلمها مرة واحدة للمراسل لكى يقوم بتصديرها . أى أن حجم العمل المطلوب يؤثر مباشرة على إختيار أفضل طريقة ممكنة لاداء العمل ، كما يؤثر المكان على الأداء أيضاً .

وعند دراسة أى مشكلة تنظيمية فى الخدمات المكتبية يجب أن يتم ذلك على أساس التحليل التنظيمى الذى يستخدم الطريقة العلمية وتمثل خطواتها فيما يلى^(٢) :

- ١ - تحديد المشكلة بوضوح أى معرفة الأسباب المعينة ونوع الحل وحدوده .
- ٢ - الحصول على الحقائق والبيانات التى تسهم فى حل المشكلة .
- ٣ - تقرير الحلول البديلة .
- ٤ - اختيار الحل أو البديل الأنسب من خلال الأفكار التى تم الحصول عليها .
- ٥ - تحديد الطريقة بالتفصيل وخطوات العمل حتى يمكن تحاشى أى متاعب أو صعوبات .
- ٦ - مراجعة الطريقة المختارة وإدخال أى تحسينات أو إضافات إليها .
- ٧ - وضع الطريقة موضع التنفيذ عند التغلب على كل الصعوبات مثل تدريب العاملين عند الضرورة وتوفير الموارد والتسهيلات الضرورية .
- ٨ - تقويم ومتابعة الطريقة المؤداة حتى تحقق الهدف المطلوب منها .

٢ - محمد محمد الهادى : الإدارة العلمية للمكاتب ومراكز التوثيق والمعلومات (الرياض : دار المريخ ، ١٩٨٢) ص ١٦٤ - ١٧١ .

تحليل العمليات لتبسيط الإجراءات

إن تحليل العمليات لتبسيط إجراءات الأعمال المكتبية تعتبر طريقة منظمة تساعد فى الدراسة التفصيلية لتطوير وتحسين العمل ذاته وما يتصل بذلك من آلات ومكان وعاملين . وبذلك فإنه عند أداء عمل معين يجب أن يقسم إلى خطوات أو إجراءات متتابعة ومسلسلة تؤدى بواسطة الفرد أو الآلة أو الإثنين معاً .

ويتم تحليل العمليات لتبسيط الإجراءات من خلال وضع كل خطوة من خطوات العملية المكتبية فى موضع التساؤل والفحص بغرض التحسين والتطوير وتقليل التكاليف ويستخدم فى ذلك جدول محدد يناقش كل خطوة بتتابع منطقي كما يلي (٣) :

١- الغرض من العملية أو الإجراء :

- هل العملية أو الإجراء ضرورى ؟
- هل يمكن الاستغناء عنها كلياً أو جزئياً ؟
- هل يمكن تحسينها بطريقة أخرى أفضل ؟

٢- مراجعة إجراءات العمل المكتبى :

- هل يمكن إدماج بعض الإجراءات أو الخطوات معاً ؟
- هل يمكن أداء بعض الإجراءات أثناء الوقت العاطل لإجراءات أو عمليات أخرى ؟

- هل هناك ميزة معينة من تقسيم بعض الإجراءات إلى إجراءات أو خطوات أصغر ؟

٣- جودة الخدمة المؤداة وعمليات الفحص :

- هل يمكن الإسراع فى بعض العمليات مع التقليل فى الأعمال المرفوضة باستخدام الفحص النمطى أو بإعادة التصميم بدون الانخفاض بمستوى الجودة ؟

٣ - كمال عسكر : نفس المرجع السابق .

- هل يمكن إحلال عمليات الإختبار بالعينات محل الإختبار الكلى ١٠٠ ٪ ؟
- هل يمكن إحلال محددات القياس بدلاً من أدوات وأجهزة القياس الأخرى ؟
- هل يمكن إجراء عمليات المراجعة والفحص أثناء أداء الخدمة ؟

٤- المواد المستخدمة :

- هل يمكن استخدام مواد أرخص من المواد المستخدمة بالفعل ؟
- هل يمكن الاستعانة بمواد أسهل فى التشغيل من المواد المستخدمة فعلاً ؟
- هل يمكن استخدام مواد أخرى ذات حجم أو شكل أحسن وأنسب وملائم من المواد المستخدمة حالياً ؟

٥- طرق مناولة المواد:

- هل يمكن استخدام أجهزة مناولة حديثة ومصممة تصميماً خاصاً لكى تقلل الوقت اللازم فى عمليات المناولة ؟
- هل يقلل تنظيم أو تصميم مكان العمل من الوقت اللازم للمناولة أو التداول ؟

٦- الآلات والأجهزة المستخدمة :

- هل يؤدى الاستعانة بآلة أو جهاز أحدث إلى زيادة كفاءة وفعالية الخدمة مع نقص التكاليف ؟
- هل من الأنسب تعديل الآلات أو الأجهزة المستخدمة أو شراء أجهزة حديثة ؟
- هل تؤدى الآلية إلى نقص التكاليف ؟

الخرائط المستعملة فى عمليات التحليل

تستخدم الخرائط التحليلية كوسائل مفيدة فى دراسة وتحليل الأعمال المكتبية وبالتالي فى تبسيط الإجراءات الخاصة بها . ويوجد ثلاثة أنواع من الخرائط تتصل بتوزيع العمل وتدفق أو أنسياب العمليات (٤)

النوع الاول : خرائط توزيع العمل :

تعد خرائط توزيع العمل : Work Distribution Charts لتفهم طبيعة ومدى العمل ، ولتحديد كل من الأنشطة الأساسية ، ونصيب كل موظف من العمل فى هذه الأنشطة . وبذلك تسجل حصراً لكل الأنشطة التى تقوم بها وحدة إدارية على قائمة الأنشطة Activity List التى تسجل الواجبات المفصلة التى يقوم بها كل موظف والوقت التقريبى اللازم لها أسبوعياً على قائمة الواجبات Duty List .

وتجمع القائمتين معاً فى خريطة توزيع العمل يمثل العمود الرأسى الذى على يمين الخريطة الأنشطة الرئيسية التى تقوم بها الإدارة أو القسم . أما واجبات الموظفين وساعات العمل فتسجل تباعاً على يسار عمود الأنشطة بحيث تبين أفقياً مسئوليات كل موظف والساعات التى يقضيها فى كل نشاط أسبوعياً . كما هو موضح فى الشكل التالى :

٤ - محمد محمد الهادى : نفس المرجع السابق .

شكل (٥) خريطة توزيع العمل لإدارة التزويد في إحدى المكتبات

عدد الساعات	موظف كتابي (٣)	عدد الساعات	موظف مساعد (٢)	عدد الساعات	موظف مهني (١)	عدد الساعات	المعرف	عدد الساعات	الأنشطة الرئيسية
				٥		٣		٨	تحليل احتياجات واهتمامات المستخدمين
				٣		١		٤	تنسيق نشاط اختيار الكتب
				٢		-		٢	جمع قوائم المواد المحتاج إليها
				٢		٢		٣	تعريف مدى توفر المواد
				٥		٣		٨	اختيار المواد
				١		٣		٤	اتخاذ قرارات استبعاد المواد
				٤		٢		٦	الحصول على المواد خلال الشراء والتبادل والإهداء
				٦		١٠		١٦	الرقابة على أنشطة التزويد
		٦		١				٧	البحث عن المعلومات البيولوجرافية
		٦						٦	ترتيب البيانات لإعداد الطلبات
		٧		١				٨	إعداد نساخ وخطابات الطلبات
		١٢						١٢	حفظ نظام المحاسبة للمشتريات
١٠								١٠	إعداد طلبات المواد
١٠								١٠	حفظ سجلات الطلبات
٤								٤	مراجعة المواد المستلمة
٤								٤	فحص صحة ودقة الفواتير
٨		٢		٢		٥		١٧	أداء مهام أخرى طارئة
		٣		٤		٨		١٥	الاجتماعات
٣٦		٣٦		٣٦		٣٦		١٤٤	الإجمالي

من خريطة توزيع العمل السابقة الخاصة بإدارة التزويد فى احدى المكتبات تحددت الأنشطة للموظفين الذين يعملون فى الإدارة وعددهم أربعة ، أحدهم مديراً للإدارة وموظف مهني وموظف مساعد وكاتب ويعمل كل منهم ٣٦ ساعة أسبوعياً

وتعتبر خريطة توزيع العمل أداة مهمة فى تحليل العمل ، فتساعد فى دراسة الأنشطة والوظائف المختلفة وتسهم فى سهولة التوصل للحلول . وعلى الرغم من سهولة إعدادها إلا أنها لا تستخدم بتوسع فى الأعمال المكتبية فى كثير من المنظمات .

أما إعداد خرائط توزيع العمل فيتمثل فى الخطوات التالية :

١ - تعريف المشرفين على الأنشطة الرئيسية بأغراض وطبيعة إعداد خرائط توزيع العمل حيث أنها تسهم فى تحليل العمل وتوزيع المهام بين العاملين ، ويؤدى ذلك إلى رفع روحهم المعنوية وجعلهم متمين للعمل المكلفين بأدائه .

٢ - تجميع البيانات الأساسية عن الواجبات والمهام التى يؤديها الموظفين . فالموظف يعتبر مصدراً للبيانات عن المهام التى يؤديها والوقت الذى تستغرقه كل مهمة ، وبذلك يعرف المشرف موظفيه ويرشدهم إلى كيفية إعداد قوائم الواجبات والمهام التى توضح المهام المختلفة التى ينجزها كل موظف خلال فترة زمنية محددة ، ومجموع الساعات خلال هذه الفترة . وتستخدم بعض المنظمات نماذج محددة لقائمة الواجبات أو المهام اليومية كما يتضح فى الشكل التالى :

شكل (٦) قائمة المهام والواجبات المنجزة يومياً

اسم الموظف :	اليوم :
القسم :	الوظيفة :
	الإدارة :
الزمن المستغرق (الساعات)	المهام المنجزة

وقد تجمع قوائم الواجبات المنجزة يومياً للموظف الواحد فى قائمة للواجبات والمهام المنجزة فى كل أسبوع كما يتضح فى الشكل التالى :

شكل (٧) قائمة الواجبات والمهام المنجزة فى أسبوع

التاريخ (الأسبوع المنتهى فى)		
اسم الموظف :		الوظيفة :
القسم :		الإدارة :
المهام المنجزة	الساعات	الكمية

٣ - إعداد قائمة بالأنشطة الرئيسية لكل إدارة أو قسم لكى تستخدم فى عمليات تحليل العمل وفى تجميع أو تصنيف المهام الفردية المنجزة فى الإدارة أو القسم . ويستعان فى إعداد قائمة الأنشطة الرئيسية بدليل التنظيم وبمواصفات الوظائف . والشكل التالى يبين قائمة الأنشطة الرئيسية للإدارة أو القسم .

شكل (٨) قائمة الأنشطة الرئيسية للإدارة أو القسم

القسم :		الأسبوع المنتهى فى	
الإدارة :			
الأنشطة الرئيسية	الساعات	الأنشطة الرئيسية	الساعات

٤ - إعداد خريطة توزيع العمل بشكلها النهائى كما سبق عرضه فى شكل (٥) حيث تشمل على الأنشطة الرئيسية التى ترتب تنازلياً ، ويحدد عدد الساعات لكل نشاط كما تشمل

على أسماء الموظفين ووظائفهم من اليمين إلى اليسار ، وتحدد أعمال كل موظف والساعات التى تستغرق فى أداء المهام المختلفة .

٥ - تحليل ومراجعة خريطة توزيع العمل بواسطة المسئول على الإدارة أو القسم للتأكد مما يلى :

- * الأنشطة التى تستغرق معظم الوقت وهل يجب أن تستغرق كل هذا الوقت .
- * الجهد الضائع غير الموجه والوقت الذى يستغرق فى المهام غير الضرورية .
- * المهام الغير مترابطة وكيفية التنسيق بينها .
- * عدد الأفراد الذين يقومون بأداء مهمة واحدة وهل فى الإمكان تقليل هذا العدد .
- * مدى العدالة فى توزيع العمل بين الموظفين فى الإدارة أو القسم .

وحتى يمكن تحليل ومراجعة خريطة توزيع العمل فى الإدارة أو القسم يجب التعرف على أهداف وأسباب تواجد الأنشطة ومدى ارتباطها بالأهداف العامة للمنظمة أو المصلحة أو الشركة . . الخ ، كما يجب تحديد مبادئ وقواعد التنظيم الإدارى الأكثر فعالية فى التوصل إلى هذه الأهداف . وأن احتمالات إلغاء قسم أو وحدة إدارية أو دمجها مع وحدة أخرى أو إعادة تنظيمها على أساس مختلف فى المستقبل لا يجب إغفالها أو استبعادها .

وعند تحليل الأنشطة والمهام يجب الإهتمام فى ذلك بالإجابة على الأسئلة التالية :

- * هل قيمة النشاط المعين أو المهمة المحددة داخل هذا النشاط محددة أو مشكوك فيها ؟
- * ما مدى مساهمة المهام فى إطار النشاط فى تحقيق أهداف الإدارة أو القسم ؟
- * هل فى الإمكان إلغاء مهمة ما أو دمجها مع مهمة أخرى أو تبسيطها لتوفير الوقت والجهد والمال ؟

- * ما مدى تناسب الوقت المخصص للنشاط أو للمهمة المعينة لأهميته النسبية ؟
- * هل تستغرق المهام الثانوية الهامشية وقتاً أكبر من المهام الرئيسية الوظيفية ؟
- * هل الأنشطة والمهام التى تؤديها الإدارة أو القسم متشابهة فى الصفات والسمات وذات علاقات منطقية أم أن بعضها يجب دمجه والحاقه فى إدارات أو أقسام أخرى ؟

الإجابة على مثل هذه الأسئلة تسهم إلى حد كبير فى تحليل الأنشطة والمهام وتساعد فى إعداد خرائط توزيع العمل فى الخدمات المكتبية .

النوع الثاني : خرائط تدفق العمليات او الإجراءات :

بينما توضح خريطة توزيع العمل من يؤدي أى نشاط ومهمة ، فإن خريطة تدفق العمليات أو سير الإجراءات Process Flow Chart توضح بالرسم كيف يتم إنجاز العمليات أو العمل من البداية للنهاية . وبذلك تمثل أسلوباً سهلاً ومبسّطاً لتمثيل وتحديد تابع تدفق العمليات مستخدمة فى ذلك رموراً سهلة الفهم . وبواسطة خريطة تدفق العمليات المكتبية يمكن تتبع سير أى مراسلة أو وثيقة خلال دورة الاستلام والفهرسة والحفظ والخدمة .

والشكل التالى رقم (٩) يبين خريطة تدفق العمليات التى يمكن تطبيقها على إجراءات وعمليات الأداء للأعمال المكتبية .

ويلاحظ أن خريطة سير العمليات فى هذا الشكل تعد فى شكل نموذج مطبوع وتتضمن بيانات عن الوظيفة والأساليب الحالية والمقترحة التى تسجل فى الجزء العلوى من الخريطة .

كما-تتضمن الخريطة مجموعة من الخانات أو الأعمدة الرأسية التى تبدأ من اليمين مشتملة على مجموعة من الرموز التى تعبر عن الخطوات التى ترتبط معاً بعد تحديد كل الخطوات لكى يمكن الحصول على خط سير العملية . وتصنف هذه الرموز طبقاً للعملية أو الاجراء الذى قد يكون نشاطاً مرجعياً أى الرجوع إلى فهرس معين أو نشاطاً يدوياً بإضافة بيانات معينة يدوياً أو آلياً أو نشاطاً خاصاً بالتجميع والفرز أو الحفظ والبحث وهكذا . وقد تستخدم رموزاً معينة لهذه الأنشطة فى إطار رمز الإجراء ذاته . ثم يلى خانة الإجراء خانات أخرى للسحركة أى الانتقال من موقع أداء لموقع آخر ، وللمراجعة أو الرقابة للتأكد من الصحة والدقة ، وللتأخير الذى يعنى بتوقف الخطوة فى موقع معين مما ينتج عنه تعطيل وتأخير سير العمل . كما قد تضاف رموزاً أخرى تتعلق بالحفظ أو التخزين مثلاً .

يلى هذه المجموعة من الرموز بيانات عن المسافة أو العدد فى كل خطوة والزمن اللازم لكل إجراء أو عملية .

ثم يلى ذلك كما يتضح فى الشكل رقم (٩) خانة خاصة تتضمن وصف تفصيلى لكل خطوة ويتبع ذلك كخانات تحدد الإجابة على خمسة أسئلة موضحة فى قمة الخريطة فوق خانة أو عمود الخطوات . أما أى ملاحظات فتسجل على شمال الخريطة أمام كل خطوة . وفى نهاية الخريطة من أسفل ملخص لكل الإجراءات من حيث العدد أو المسافة و الوقت .



شكل (٩) خريطة تدفق العمليات أو الإجراءات

التاريخ : الموظف : المهمة :	الوظيفة		التصنيف					
	الاسلوب الحالي	الاسلوب المقترح	البيانات	التأخير في الكمية	التأخير والاضطراب	الرجعة والزيادة والتفتت	الحركة	المصلحة أو الإجراء
هل هذه العملية أو الخطورة ضرورية ؟ هل يمكن الاستغناء عنها ؟	٥ - لماذا تزدى هذه الخطورة بهذه الطريقة ؟ هل توجد طريقة أخرى أفضل ؟ هل يمكن تحسين أوضاع العمل ؟							
	١ - لماذا يتم هذا الموظف بالذات بأداء هذه الخطورة ؟ هل يتولى شخص آخر العمل ؟							
	٣ - لماذا تزدى هذه الخطورة في هذا الوقت ؟ هل يتولى وقت آخر العمل ؟							
	٢ - لماذا تزدى هذه الخطورة في هذه المرحلة ؟ هل يمكن أن تنجز أحسن في مرحلة أخرى ؟							
	١ - لماذا تزدى هذه الخطورة ؟ هل من ضرورية ؟ هل يمكن الاستغناء عنها ؟							
الملاحظات	العمليات أو الخطوات							
		١ -						
		٢ -						
		٣ -						
		٤ -						
		٥ -						
		٦ -						
		٧ -						
		٨ -						
		٩ -						
		١٠ -						
	الاختلاف	المقترح	الحالي	التلخيص				
	العدد	العدد	العدد					
	الوقت	الوقت	الوقت					
				المصلحة ○				
				الحركة ←				
				الرجعة △				
				التأخير □				
				الوقت الإجمالي				

وتعد خريطة تدفق العمليات بتسجيل كل خطوة حتى ولو كانت ثانوية أو هامشية ، وبعد عملية تجميع المعلومات توضع علامة على الرمز الذى يمثل العملية أو الإجراء لكل خطوة ، وتوصل خطوط بين هذه الرموز للحصول على تتابع الخطوات فى العملية . وبعد إتمام ذلك تجمع الخطوات بالنسبة للإجراءات والحركة والمراجعة والتأخير التى تسجل فى الخانات المعدة لذلك فى أسفل الخريطة مبيّناً الزمن لكل مجموعة والعدد أو المسافة الكلية كما تسجل أيضاً أى ملاحظات خاصة بالخطوات بجانبها على يسار الخريطة .

أما عملية تحليل الخريطة فتتصل بالإجابة على الأسئلة التى حددت عليها فى قمة النموذج فوق خانة الخطوات بمراعاة الحذف أو التبسيط أو الإدماج أو التغيير فى كل خطوة من خطوات الوظيفة . أو قد تبسط خريطة تدفق العمليات والإجراءات كما هو محدد فى الشكل السالى رقم (١٠) الذى أعد من قبل معهد الإدارة العامة بالرياض عند دراسته لمشروع إعادة تنظيم الأمانة العامة لجامعة الدول العربية فى عام ١٩٨١ . ويلاحظ على هذه الأمثلة أنها اشتملت على خمسة رموز لخطوات الإجراء للعملية ○ ، التدقيق أو الفحص □ ، والنقل أو الحركة ⇨ والانتهاء (حفظ أو إتلاف) ▽ ، والتأخير D .

النوع الثالث: خرائط تدفق البيانات:

المدخل الجديد في تحليل وتصميم النظم هو أن يتم ذلك على أساس هيكلي باستخدام خرائط تدفق البيانات (Data Flow Diagrams (DFD) وتعد خرائط تدفق البيانات من عدة مستويات تبدأ من المستوى العام إلى المستوى الأكثر تفصيلاً . وتمتاز خرائط تدفق البيانات بجانب تحديدها للعمليات والإجراءات بتدفق البيانات من تقارير ووثائق . . . إلخ .
 ويستخدم لذلك عدة رموز منها المربع □ لبيان مصدره ووجهة البيانات النهائية ، الدائرة أو المستطيل العمودي  لبيان العملية أو الإجراء ، المستطيل الأفقى أحد أضلعه  لتحديد سجلات أو ملفات البيانات ، هذا إلى جانب السهم ← الذى يحدد المدخلات والمخرجات من البيانات فى العمليات ومنها .

والشكلان أرقام (١١) ، (١٢) يوضحان هذا الأسلوب المستخدم فى تبسيط الإجراءات وتحديد سرىان المعلومات ويساعدان فى التحليل والتصميم لنظم معلومات الأعمال المكتبية توطئة لميكتها .

شكل (111) خريطة تدفق بيانات تقارير المعلومات لإتخاذ القرارات (المستوى العام)

