



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

تبسيط إجراءات العمل في مديرية مرور نينوى

باعتقاد خرائط سير العمل

بحث مقدم الى مجلس قسم ادارة الاعمال كجزء من متطلبات نيل
درجة البكالوريوس في ادارة الاعمال

من قبل

فهد خالد علي حسين

وسام فارس محمد الحسيني

بإشراف

أ. د. ميسر ابراهيم الجبوري

١٤٤٣ هـ

٢٠٢٢ م

المقدمة

يعد تطوير اساليب العمل واجراءاته من الموضوعات التي تحظى باهتمام خاص من جانب جميع أنواع المنظمات خاصة بعد ازدياد حدة المنافسة بينها ومحاولة كل منها تحسين معدلات أدائها حتى تستطيع المنافسة وتعظيم حصتها السوقية.

ومن الجدير بالذكر أن هذا الموضوع بدأ الإهتمام به منذ النصف الثاني من القرن الثامن عشر (١٨٥٦ - ١٩١٥) أي منذ حركة الإدارة العلمية على يد فريدريك تايلور، وتجارب جلبرت (١٨٧٨ - ١٩٢٤).

عند القيام بعملية تبسيط إجراءات العمل فإنها لا تحدث دون تخطيط لها ولا تحدث دون مراحل متسلسلة للقيام بها، فهي تمر بمجموعة من المراحل المتتالية حتى يتم تنفيذها بالطريقة المطلوبة والوصول للهدف المطلوب.

يهدف بحثنا الى اعتماد خرائط سير العمل لتبسيط الاجراءات لأربعة أنشطة تقوم بها مديرية مرور نينوى، ولتحقيق الهدف ضم البحث مقدمة وأربعة فصول تناول الأول منهجية البحث، أما الثاني فتناول الإطار النظري، في حين أهتم الثالث بالإطار التطبيقي للبحث، وأختتم البحث بالاستنتاجات والمقترحات.

الفصل الأول

منهجية البحث وأساليب جمع البيانات

أولاً: مشكلة البحث

إن المتتبع لواقع حال دوائر محافظة نينوى بشكل عام ومديرية مرور نينوى بشكل خاص يؤشر وجود شكاوى من المراجعين بسبب كثرة المراجعين وتكدس المعاملات وعدم وضوح مسارات العمل والتقدم في المعاملة. وهو ما يسبب مشكلات ترتبط بالوقت والكلفة والاستغلال الامثل للموارد المتاحة وصولاً الى تحقيق الاهداف الموضوعية بالسرعة والجودة المطلوبة.

ومن خلال متابعة بعض الأنشطة التي تضطلع بها مديرية مرور نينوى وخصوصاً إجراءات هي استخراج اجازة سوق خصوصي، تحويل ملكية سيارة، استخراج لوحات مرورية، تجديد سنوية سيارة، نجد أنها تواجه مشكلة في تقدير الوقت واستغلال الموارد المتاحة خلال تنفيذ الاعمال، مما دفع الباحثان الى دراسة تلك المشكلة وتحليلها.

لذا حددت المشكلة بالتساؤل الآتي: هل يمكن لخرائط سير الأعمال أن تبسّط من إجراءات معينة تمارس في مديرية مرور محافظة نينوى؟

ثانياً: أهمية البحث

على المستوى التطبيقي تحدد أهمية البحث من خلال الآتي:

١. ما يقدمه البحث من نموذج في تصميم خرائط سير العمل في المديرية قيد البحث.
٢. المعلومات التي تقدمها خرائط سير العمل حول بنية تقسيم العمل واتجاهاته.
٣. رسم ارتباطات الخرائط والمهام داخل أعمال المديرية اعيد البحث لمساعدة ادارتها في تسهيل الاجراءات التي تضطلع بها.

اما على مستوى الاهمية النظرية والاكاديمية ، فالبحث تناول مفاهيم وأطر معرفية تغني الباحثين المهتمين بموضوع خرائط سير الأعمال وترشد المكتبات الاكاديمية في كليتنا بصورة خاصة بهذه المفاهيم.

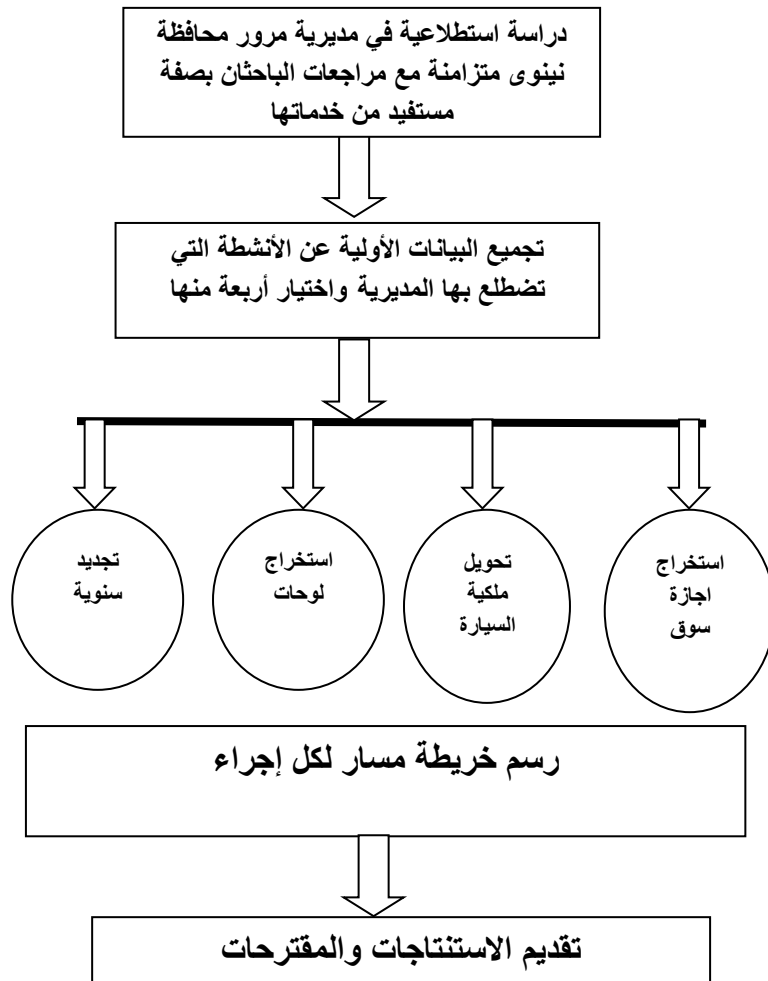
ثالثاً: اهداف البحث

- ١- التعريف بمفهوم وماهية الإجراءات وأهدافها ومسببات تعقيدها ومراحل تبسيطها وذلك بالإفادة من آراء الباحثين كل من مجاله.
- ٢- بيان اسباب عدم الكفاءة في الاعمال الادارية في مديرية مرور محافظة نينوى.
- ٣- تقديم بعض المقترحات لوضع الحلول للمشكلات المشخصة تسهم في تحسين واقع حال العمليات الادارية الحالية والمستقبلية في المديرية قيد البحث.

رابعاً: فرضية البحث ومخططه

توافقاً مع الاسس المنهجية تنطلق الدراسة من فرضية اساسية مفادها:
يتيح اعتماد خرائط سير العمل والرسومات الخاصة بها تبسيط الإجراءات والاعمال
الادارية في مديرية مرور محافظة نينوى.

وبيّن الشكل (١) الخطوات الأساسية التي قام بها الباحثان من أجل الوصول إلى
أهداف البحث.



الشكل (١) : مخطط خطوات البحث

خامساً: حدود البحث

عدت الفترة من (كانون أول ٢٠٢١ لغاية ايار ٢٠٢٢) حدودا زمانية للبحث، وعدت مديرية مرور محافظة نينوى حدوداً مكانية لها.

سادساً: اساليب جمع البيانات

وظفت الباحثان الاسلوب الوصفي في انجاز بحثهما في اطاره النظري بالاعتماد على الدراسة المكتبية وما توفر من مصادر علمية متاحة في المكتبة الرقمية والمكتبات العادية التي ضمت الكتب البحوث والدراسات ذات العلاقة، فضلاً عما اتيح في شبكة المعلومات الدولية، اما في اطاره العملي فقد اعتمدت الباحثان على خبرتهما الشخصية ومراجعاتهم الى المديرية قيد البحث ، فضلاً عن استشارة أحد رؤساء الأقسام فيها، وتحقيق عدد من المقابلات معه.

الفصل الثاني

الإطار النظري : الإجراءات وتبسيطها

أولاً: مفهوم الإجراء وأهدافه

وردت عدة تعريفات عن معنى الإجراء، فهي تعرف بأنها الخطوات التفصيلية والمراحل التي تمر بها العملية الإدارية من البداية وحتى الانتهاء منها. (ابراهيم، ٢٠١٤، ٤)

كما يعرف بأنه نظام أو خطوات متتابعة تصف بالتفصيل كيفية أداء محدد، وهي تصف في الغالب النشاطات التفصيلية المختلفة المطلوبة لإنجاز برنامج معين (المغربي، ٢٠١٦، ٧٤).

وهي مخطط يوضح طريقة مرغوبة من تناول فعلي بمستقبلي معين، والإجراءات موجودة في كل جزء من أجزاء المنظمة أعضاء مجلس الإدارة مثلا يتخذون عدة إجراءات مختلفة عن تلك التي يتبعها المساعدون. والفرق بين السياسات والإجراءات أن من سياسات أنظمة مثلا منح إجازات الموظفين ولكن الإجراءات تحدد كيفية تطبيق هذه السياسات. (ادريس، ٢٠٢١، ١٧)

أما الشميمري وآخرون فيعرف الإجراءات بأنها سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل ما، فهي عبارة عن المسار الذي يجب اتباعه داخل المنشأة لإتمام عمل من الأعمال، ويقصد بإجراءات العمل، أو روتين العمل أنها الخطوات التفصيلية أو المراحل التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية. (الشميمري وآخرون، ٢٠١٩، ٨٤).

وعادةً ما يتم استخدام إجراءات التشغيل القياسية (Standard Operation Procedures) أو الإجراءات الموحدة (Standard Procedures) بالتبادل مع إجراءات العمل. ومع ذلك ، فهي ليست هي نفسها. يمكن القول أن إجراءات التشغيل الموحدة هي بالفعل إجراءات عمل ، ولكنها ليست كل أعمال الإجراءات هي إجراءات تشغيلية قياسية (Ogo, 2019, 12).

إن عناصر تعريفات إجراء العمل تضم ما يلي: (Sahudi , Benyamin Harits , Iwan Satibi, 2020, 299)

- إجراءات العمل هي مرحلة من المستوى الثاني من إنتاجية المنظمة ، حيث تكون العملية هي المستوى الأول أو "العالي" وتعليمات العمل هي المستوى الثالث.
- يمكن توثيق إجراءات العمل أو عدم توثيقها .
- يمكن أن تكون إجراءات العمل رسمية أو غير رسمية.
- من وجهة نظر تنظيمية ، يجب النظر إلى إجراءات العمل ضمن مجموع العملية التنظيمية أو الإنتاجية.
- يمكن أن تساعد إجراءات العمل في تطوير الممارسة والتأثير ضمنياً على الثقافة التنظيمية

أما عن أهداف الإجراءات وفوائدها فيحدد ابراهيم الأهداف الآتية: (ابراهيم، ٢٠١٤،
(٥)

١. السرعة والدقة في أداء الأعمال.
 ٢. تحقيق أهداف التنظيم.
 ٣. تحسين جودة الخدمة المقدمة .
 ٤. مراعاة الجوانب الاقتصادية وتقليل النفقات.
 ٥. تخفيف ضغط العمل.
 ٦. الابتعاد عن الارتباك والازدواجية.
 ٧. زيادة دور وتأکید أهمية العملية الرقابية.
 ٨. تحسين الروح المعنوية للأفراد العاملين وكذلك العلاقات التنظيمية.
- ويحدد ادريس أهداف أخرى للإجراءات تفيد للمنظمة وجمهور المستفيدين، فهي لا تؤدي إلى تخفيض النفقات فحسب، بل تساعد على زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة في القيام بأعمالها وهذه الأهداف هي: (ادريس، ٢٠٢١، ٢١)

١. الإسراع في إنجاز المعاملات.
٢. تحسين الخدمات المقدمة للجمهور.
٣. توحيد أداء الأعمال الكتابية في المكاتب.
٤. تخفيض نفقات الأعمال الكتابية في المكاتب.
٥. التقليل من المجهود الفكري للموظفين.
٦. تجنب الفوضى في القيام بالأعمال في المنظمة.
٧. إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال.

٨. رفع الحالة المعنوية للموظفين.
وهناك فرق بين التنظيم والإجراء (الجدول (١)).

الجدول (١): الفرق بين مضامين التنظيم و مضامين الإجراء

ت	التنظيم	الإجراء
١	دراسة الهيكل التنظيمي	دراسة الإجراءات
٢	تقسيم العمل بين الإدارات	تحليل الإجراءات
٣	تحديد الاختصاصات	تبسيط الإجراءات
٤	وضع الهياكل التنظيمية	تحسين الإجراءات
٥	وضع الخرائط التنظيمية	تصميم إجراءات جديدة مناسبة
٦	إعادة تنظيم جهاز المنظمة على أسس علمية	

المصدر:

وسام محمد إبراهيم، ٢٠١٤، تبسيط الاجراءات وتطوير اساليب نظم العمل، ص ٧.
https://www.academia.edu/29812536/_Simplification_of_Procedures_and_the_Development_of_Work_Systems_Techniques

ويعد الإجراء أحد أهم عناصر التخطيط ، فهو أساس عملية التخطيط ، وهو عنصر أكثر تفصيلاً وتحديداً ومن هنا تأتي أهميته. (الشكل (٢)).

وهناك ارتباط وثيق بين إجراءات العمل و السياسات الإدارية في المنظمة، فالسياسة ترسم المبادئ العامة وتضع الخطوط العريضة، وتبين القواعد الكلية التي تحكم التفكير والتنفيذ في الظروف المتشابهة دون تحديد خطوات التنفيذ. أما الإجراءات فتحدد في إطار السياسة، خطوات التنفيذ مرتبة من تتابع زمني وفق ما يحددها الزمنية والمسؤول عن أدائها. (الجدول (٢)).



الشكل (٢): موقع الإجراء ضمن عناصر التخطيط

المصدر:

أحمد بن عبدالرحمن الشميمري، عبدالرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير
المرسى غنام، ٢٠١٩، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة
الحادية عشر، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، الرياض. ص ٨٤.

الجدول (٢): الفرق بين السياسات والإجراءات

ت	السياسات	الإجراءات
١	واسعة	أكثر تحديداً
٢	ترسم الطريق للعاملين لتحقيق الأهداف	ترسم الخطوات المرتبة نحو تحقيق الهدف
٣	تحدد ما يجب عمله والقيام به للوصول إلى الهدف	تحدد كيفية الأداء
٤	مرشد للتفكير واتخاذ القرار	تطبيق للسياسة
٥	مجموعة من القواعد العامة والخطوط العريضة التي توجه تفكير المديرين عند التنفيذ	أعمال أكثر تحديداً وفق تسلسل منطقي حتى يتسنى إنجاز العمل

المصدر:

Aimen Basim, 2022, <https://www.hrinsider.info>, the-difference-between-policies-and-procedures.html.

ثانياً: مفهوم تبسيط إجراءات العمل وفوائده ووسائله

عند ملاحظة ووجود أعراض تعقيد إجراءات العمل، يصبح من المفروض البدء بعمل دراسة تحليلية لإجراءات عمل المنظمة، حيث تسعى هذه الدراسات والتحليلات لتبسيط الإجراءات؛ لكي يتم تسهيل الأعمال واختصار الوقت والحفاظ على جهود الموظفين والمستفيدين. (الشميمري وآخرون، ٢٠١٩، ١٠٢).

وقد يساء استخدام الإجراءات كثير من الأحيان، فقد تطول وتتقد وتكثر الشكوى منها، فتقلب فوائدها ومحاسنها إلى عيوب، وتصبح عبئاً على المنظمة بدل أن تكون أداة مساعدة لها للقيام بأعمالها. مثل تلك الأحوال، يصبح من الواجب القيام بدراسة تحليلية لإجراءات المنظمة بهدف تبسيطها، وذلك تسهيلاً للأعمال، واختصارات الوقت، وتوفيراً لجهود الموظفين والمواطنين.

ومن أهداف تبسيط إجراءات العمل ما يأتي: (ادريس ، ٢٠٢١ ، ٨٨)

١. التعرف على مشكلات الإجراءات المطبقة وتحليلها بهدف تطويرها .
٢. التخلص من الحركات غير الضرورية، والحد من العوامل التي تعوق تدفق العمل وانسيابه.
٣. تخفيض التكلفة وتقدير الأوقات المطلوبة للإنجاز نتيجة الحد من الإجراءات غير الضرورية والاكتفاء بما هو ضروري.
٤. تحسين وتطوير العمل نتيجة زيادة فعالية الإجراءات.
٥. الحد من الازدواج والتضارب في الجهود.
٦. تحسين نوعية الخدمة المقدمة للمستفيدين والإسراع في إنجاز المعاملات.
٧. إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال، ورفع الروح المعنوية العاملين.

وبذلك تستغني المنظمة عن التفاصيل غير الضرورية لأداء العمل والتوصل إلى أفضل طريقة الأداء، مع امكانية القيام بأكثر من عملية في وقت واحد، مما يحول دون تبذير الجهد والوقت .

وهناك ثلاث وسائل لتبسيط إجراءات العمل، يمكن أن يلجأ إليها الرئيس الإداري إذا ما خلاص إلى نتيجة أن إجراءات العمل في وحدته التنظيمية بانث معقدة، وهي: (المغربي ، ٢٠١٦، ١٨٨).

١. الاستعانة بخبير أو بخبراء من خارج المنظمة: يتم التعاقد مع خبراء متخصصين في مجال التنظيم والأساليب لأجل القيام بدراسة الإجراءات، وتنتهي مهمة الخبراء بعد الوفاء بالالتزامات المتفق عليها.

٢. الإستعانه بوحدة التنظيم و الأساليب في المنظمة: قد توجد في المنظمة وحدة للتنظيم والأساليب، تضم مجموعة من الخبراء القادرين على دراسة التنظيم والإجراءات وتشخيص وتحليل المشكلات التي تواجه المنظمة وتقديم المقترحات والتوصيات.

٣. الاستفادة من الخبراء المدربين والمشرفين: إن رؤساء الإدارات والأقسام يتمتعون بمعرفة كافية وبخبرة واسعة بطبيعة الأعمال التي يشرفون عليها، وإن تنفيذ برنامج لتبسيط الإجراءات، في المنظمة وإشراكهم فيه ومن ثم تشجيعهم على تقديم المقترحات، لتبسيط الإجراءات من شأنه أن يعود بفوائد كبيرة على المنظمة.

ثالثاً: مؤشرات تعقيد الإجراءات

تختلف هذه المؤشرات من حالة الأخرى إلا أنه يمكن تحديد أهمها فيما يلي : (ادريس ، ٢٠٢١، ١٠٣)

١. تعدد المراحل أو الخطوات التي تمر خلالها المعاملات: فكلما زادت حلقات سلسلة الإجراءات أدى إلى تأخيرها.

٢. سلسلة الإجراءات وكثرة حالات اللف والدوران أثناء التنفيذ: ويكون ذلك:

- في الحالات التي نجد أن عملية تنفيذ بعض المعاملات لا تسير في خطوات متتابعة وإنما قد تعود للموظف الواحد أكثر من مرة بعد خروجها من مكتبه .

- كما يكون في الحالات التي يضطر المراجعون وهم يتابعون سير معاملاتهم من التنقل عبر عدة مكاتب منتشرة عبر الأدوار أو الأطراف المختلفة للمؤسسة وبدون تسلسل، فقد يضطر المواطن للذهاب إلى المكتب رقم (١) في الدور الثاني للمكتب، رقم ٣. والدور الرابع، والعودة إلى المكتب رقم (٩) في الدور الأول ثم المكتب رقم (١٥) في الدور الثالث، ثم المكتب رقم (١) في الدور الثاني.... الخ.

٣. تعدد الوثائق المطلوبة والتي قد يكون بعضها غير ضروري: وقد تأخذ عملية تدقيقها والتوثيق منها مدة طويلة.

٤. كثرة السجلات التي قد يطلب الرجوع إليها: وملاحظتها لتسير المعاملة مما يؤدي إلى التأخير وارهاق الموظفين، وفوضى توثيق وتخزين السجلات، وسرعة تلفها. وقد يؤدي ذلك إلى تنقل الموظفين إلى عدة أماكن.

٥. كثرة عمليات المراقبة والتدقيق: مما يعطل العمل، كما يؤدي إلى نوع من خيبة الأمل وعدم الثقة في مناخ العمل، يهبط الروح المعنوية للموظفين المنفذين.

٦. إهمال الموظفين وعدم التزامهم ومماطلتهم وانشغالهم في غير العمل.

رابعاً: مراحل تبسيط إجراءات العمل

يتفق العديد من الكتاب ومنهم (الحريري ، ٢٠١٦) و (المغربي ، ٢٠١٨) (أدريس، ٢٠٢١، ٥٤) على وجود عدد من الخطوات لغرض تحقيق هدف تبسيط إجراءات العمل وكالاتي:

١. اختيار الإجراءات المراد دراستها.
٢. جمع المعلومات عن الإجراءات.
٣. تحليل وتقييم المعلومات.
٤. وضع المقترحات والتوصيات لأجل تحسين الإجراءات.
٥. التنفيذ.
٦. المتابعة.

وأدناه شرح مفصل عن مضمون كل خطوة.

أولاً: اختيار الإجراءات المراد دراستها

يعتمد تحديد نوع الإجراءات المراد دراستها وعددها، على حجم برنامج تبسيط الإجراءات الذي سوف يتم تنفيذها في المنظمة، فإذا كان البرنامج شامل فيتم إجراء عملية حصر لكل الإجراءات الموجودة في المنظمة، ثم ينتقل إلى دراستها وتحليلها. وإذا كان البرنامج محدد بتبسيط جزء من الإجراءات، فيتم اختيارها على بناءً على تعليمات الإدارة العليا.

وفي أغلب الأوقات الإجراءات المعقدة التي يكثر التذمر والشكوى منها هي التي يتم اختيارها للدراسة والتحليل. وتحديد الدراسات التي تشملها الدراسة من الأمور المهمة

للنجاح؛ فهي تساهم في حشد وتجميع كل الطاقات والجهود المبذولة على توجيهها؛ لكي يتم تحقيق الأهداف التي تسعى الدراسة للوصول إليها.

ثانياً: جمع المعلومات عن الإجراءات

عملية جمع المعلومات هي في غاية الأهمية بالنسبة لمراحل التبسيط، وهي التي تحتاج لأكثر وقت من الدراسة، وتعتمد عليها المقترحات والتوصيات التي سوف تعرض على الجهات المعنية بعد الانتهاء من عملية إجراء الدراسة.

وتجمع المعلومات في هذه المرحلة عن الإجراءات التي تمّ تحديدها للدراسة بشكل دقيق، ومن الممكن الحصول على المعلومات التي تخص الوضع الذي تعيشه المنظمة من مصادر متعددة مثل:

- لوائح وصف الوظائف التي توضح واجبات ومسؤوليات الوظائف.
- الخرائط الموجودة في المنظمة مثل خرائط سير العمل، الخرائط التنظيمية، خرائط توزيع العمل وخرائط تصميم وترتيب المكتب.
- النماذج المستخدمة في المنظمة.
- التقارير المكتوبة عن الإجراءات.
- مباشرةً من الموظفين الذين يقومون بتطبيق الإجراءات ومن مدراء الموظفين، عن طريق المقابلة الشخصية أو الملاحظة أو الاستبيان وغيرها من الوسائل.

ويقوم المحلل هنا برسم الخرائط التنظيمية اللازمة للدراسة لتوضح الوضع الحالي للإجراءات. ومن هذه الخرائط :

١. خريطة سير العمل: وهي توضّح المراحل الهامة والمراحل غير الهامة التي تمر فيها المهمة، وتسهم في الكشف عن المراحل الهامة وغير الهامة التي تمر بها الإجراءات.
 ٢. مخطط حركة المهمة: يقوم بتوضيح حركة المهمة بين مكاتب الموظفين في المنظمة وحركة الموظفين أنفسهم؛ ليتم إنجاز المهمة. والهدف منه هو تحسين سير المعاملة بشكل متسلسل وبدون عمليات اللفّ والدوران بين المكاتب.
 ٣. خارطة توزيع العمل: وتوضّح الأعمال التي يقوم بها الموظفون في القسم، وما هي الساعات التي يقومون بقضائها لكي يقوموا بالعمل في الأسبوع وتوزيع عبء العمل عليهم .
 ٤. خارطة سير الإجراءات: تقوم هذه الخارطة بتوضيح عدد الصور من النماذج، التي يتم استخدامها في المهمة والأشخاص الذين يقومون بملئها ومناطق استخدامها. وتهدف إلى تحليل عملية توزيع الصور من النماذج المستخدمة في المنظمة عندما يحتفظ بصور متعددة من النماذج .
- وسيتّم في بحثنا الحالي اعتماد النوع الأول (خريطة سير العمل)

ثالثاً: تحليل وتقييم المعلومات

بعد أن يقوم المحلل بالتأكد من أن المعلومات اللازمة والمطلوبة عن إجراءات المنظمة، أصبحت متواجدة لديه يقوم بدراسة هذه المعلومات بطريقة تحليلية، ويقوم بتفسير كل مرحلة من المراحل التي تمر بها الإجراءات ويستعين المحلل هنا بأسئلة قام المفكرون بوضعها. ومن هذه الأسئلة:

ما هو العمل الذي ينفَّذ؟

وما هي الخطوات التي تُتبع في تنفيذه؟

من الذي يقوم بتنفيذ هذه المهمة؟

ومن الذي يجب أن يقوم بتنفيذها؟

أين يتم تنفيذ هذه الخطوة وأين يجب أن تنفَّذ؟

كيف ينفَّذ هذا العمل وهل يمكن القيام به بطريقة أفضل؟

متى يتم تنفيذ هذه الخطوة ومتى يجب تنفيذها؟

فالإجابة عن هذه التساؤلات تعطي المحلل معلومات أكثر عن الإجراءات؛ لأنها توضح الخطوات الضرورية من الإجراءات وتوضح الخطوات غير الضرورية وهي تسهل عملية التطوير للإجراءات واقتراح إجراءات أفضل وأقل عقداً من الإجراءات القديمة.

رابعاً: وضع المقترحات والتوصيات لأجل تحسين الإجراءات

تتم عملية تطوير وتبسيط الإجراءات عن طريق القيام بما يلي :

١. حذف المراحل غير الهامة من خطوات الإجراءات .
٢. إعادة الترتيب للخطوات وتنظيمها وذلك عن طريق تقديم أو تأخير خطوة .
٣. ضمّ بعض الخطوات مع بعضها البعض ودمجها مثل دمج مرحلتين أو أكثر في مرحلة واحدة .
٤. تبسيط خطوات الإجراءات باقتراح خطوات أسهل لإجراءات العمل.
٥. ويوجد أمور أخرى تسهم في تبسيط إجراءات العمل، مثل :
 - إعادة توزيع العمل بين الموظفين.
 - إعادة ترتيب المكاتب.
 - استعمال بعض الأجهزة الحديثة.
 - اقتراح لتنظيم الملفات ومصادر المعلومات التي تحتاج لها الإجراءات.
 - اقتراح نماذج جديدة للإجراءات .

وبعد أن يحصل المحلل على حلول يقوم بوضع هذه الحلول في تقرير يحتوي على التعديلات على الإجراءات التي رأى أنها مناسبة، ويقوم بصياغتها على شكل توصيات يقدمه للجهة المسؤولة عن الدراسة .

ويفضل أن يتم مناقشة المقترحات والتوصيات، مع الأقسام الإدارية التي شملت عليها الدراسة ومع المدراء والمشرفين في المنظمة، قبل أن يتم الاتفاق على الهيئة النهائية لها في التقرير، لكي يتم السماع لرأيهم. فيمكن معرفة نقاط الضعف في الإجراءات التي تم اقتراحها، فتعطي مجال للمحل أن يقوم بالتعديل، ويجب أن يكسب المحلل ثقة الموظفين

والمدرء وأن يقوم بجذبهم لجانبه ويشعرهم بأنهم ساهموا في وضع المقترحات وأنها تعبر عن رأيهم.

ومن الأفضل أن يكون التقرير مختصر وبسيط ويتميز بالوضوح حتى يسهل على المسؤولين فهم ما يحتوي التقرير من توصيات .

خامساً: التنفيذ

بعد الحصول على الموافقة من المسؤولين والتي يمكن الحصول عليها بسهولة، بعد وضع مقارنة توضح الفرق بين الإجراءات القديمة والإجراءات الجديدة للإدارة، وتوضّح الميزات التي يمكن الوصول إليها بعد التطبيق للإجراءات الجديدة.

وبعد الحصول على الموافقة بالتطبيق تبدأ عملية التطبيق الفعلي للإجراءات الجديدة، تصميم النماذج اللازمة لها وترتيب المكاتب حسب التسلسل. وعند ظهور مشاكل جديدة للإجراءات الجديدة يتوجّب على المحلل إيجاد حلول مناسبة وسريعة.

سادساً: المتابعة

لا تنتهي مهمة المحلل الإداري بمجرد البدء بتطبيق الإجراءات الجديدة، لكن يجب أن يقوم من فترة إلى أخرى بتقعد الإجراءات الجديدة التي قام باقتراحها؛ للتأكد من عدم تسرّب خطوات غير هامة للإجراءات المقترحة والتأكد من تطبيق الموظفين للإجراءات الجديدة.

إن عدم متابعة تطبيق الإجراءات من قبل المحلل الإداري قد يسبب لرجوع الموظفين للإجراءات القديمة، فمن الضروري أن يكون المحلل على اتصال دائم ليعرف ما يحدث للإجراءات الجديدة ويقدم الحل المناسب للمشاكل التي تواجهها عملية التنفيذ.

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي

أولاً: نبذة عن مجتمع البحث

يمتد تاريخ تأسيس مديرية المرور العامة منذ تأسيس أول قوة للشرطة في العراق أوائل عام ١٩٢١ استخدام (٦) أفراد من الشرطة لتنظيم حركة السير و المرور في مدينة بغداد و في بعض الشوارع المهمة وقد اختير هؤلاء الافراد لتميزهم بطول القامة. وفي عام ١٩٢٧ تم تعيين مفوض ليكون مسؤولاً عن تنظيم حركة السير و المرور في بغداد و نظراً للتغيرات العديدة التي شهدتها العراق في المجالات عامة السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و العلمية و غيرها تم تغيير أساليب الحياة و تطوير مستوى معيشة الفرد و ازدادت حاجاتهم إلى وسائل النقل.

وكل هذا ادى إلى تأثير مباشر على حركة النقل و المرور مما أدى بالنتيجة إلى إزدياد عدد المشاكل المرورية من حوادث و عدم انسياب حركة المرور و للحد من ظهور هذه المشكلات المرورية وضعت تشريعات قانونية عراقية توقع عقوبة على كل من يخالفها لتقليل نسبة الحوادث و تحقيق انسيابية في حركة السير و المرور و من هذه التشريعات بيان السيارات الصادر سنة ١٩٢٠ و الذي كان جزءاً من بيان البوليس رقم (٧٢) لسنة ١٩٢٠ و الذي يعتبر من أقدم التشريعات التي تناولت في مواد منها موضوعات تتصل بتنظيم حركة السير و المرور في العراق.

و في عام ١٩٣٥ صدر قانون تنظيم و سائط النقل رقم (٥٠) لسنة ١٩٣٥ و الذي جاء فيه بإحكام تفصيلية واسعة تتلائم و ما كان عليه حال حركة السير و المرور و عدد وسائل النقل البرية في سنة صدور الا أن هذا القانون اصبح غير صالح لاستمرار العمل فيه اذ كان قاصراً عن معالجة الكثير من المشكلات التي اظهرها الواقع العلمي لا سيما ان القانون المذكور لم يكن قد خول ضباط المرور اية صلاحية قانونية بفرض العقوبات على المخالفين مما أسهم في تصاعد حوادث المرور في مدينة بغداد .

و بعدها تم اشراك (١٠٠) شرطي و فتحت لهم دورات خاصة لتثقيفهم و تدريبهم و الزموا بعد ذلك بتطبيق أحكام قانون وسائط النقل البرية رقم (٥٠) لسنة ١٩٣٥ .

و مع تطوير المجتمع العراقي و كثرة الحاجة إلى تعدد وسائط النقل و أهمية الدور الذي يقوم به رجل المرور في تنظيم حركة السير و المرور ظهرت الحاجة الى تأسيس مديرية خاصة تعنى بهذا المجال، إذ تأسست في العام (١٩٤٧) مديرية شرطة أختصاصية سميت (مديرية شرطة النقل و المرور) و أصبح ارتباطها بمديرية الشرطة العامة و ازداد عدد أفرادها ليصل إلى (٢٠٠) شرطي و أدخلت التحسينات على طرق تدريب الشرطة و زودت المديرية بأزياء خاصة للشرطة و آليات متعددة لا سيما الدراجات النارية و المركبات الحديثة في ذلك الوقت ، و خلال عقد الستينات من القرن الماضي استمرت تشكيلات شرطة المرور تعمل بإطار مديرية شرطة النقل و المرور في بغداد و بإطار مديريات شرطة المحافظات في المحافظات الاخرى و حصلت تغيرات في تشكيلات لتصبح مديرية شرطة النقل و المرور في الرصافة و أخرى بالكرخ و أخرى للطرق الخارجية و كذلك مكتب لتسجيل المركبات .

و في العقود اللاحقة حصلت تطورات عديدة في تشريعات و تشكيلات شرطة المرور منها صدور قانون المرور رقم (٤٨) لسنة ١٩٧١ ليحل محل قانون وسائط النقل رقم (٥٠) لسنة ١٩٣٥ و تعديلاته إذ يعتبر قفزة نوعية متطورة في تشريعات المرور إذ يتضمن أحكاماً تؤمن إتباع عقوبات مناسبة بحق المخالفين فضلاً عن تعزيز مكانة رجل المرور و منحه صلاحيات فرض الغرامة الفورية على المخالفين و كذلك القوانين اللاحقة التي تم بموجبه تعديل العديد من مواد القانون المذكور كذلك إصدار قانون معهد المرور رقم ١٢٦ لسنة ١٩٧٨ و قوانين أخرى تنظم عمل و اختصاصات و واجبات شرطة المرور .

و في عام ١٩٧٤ استحدثت مديرية عامة باسم (مديرية المرور العامة) ترتبط بوزارة الداخلية بدلاً من مديرية شرطة النقل و المرور و ترتبط بها مديريات أقسام شرطة المرور في المحافظات .

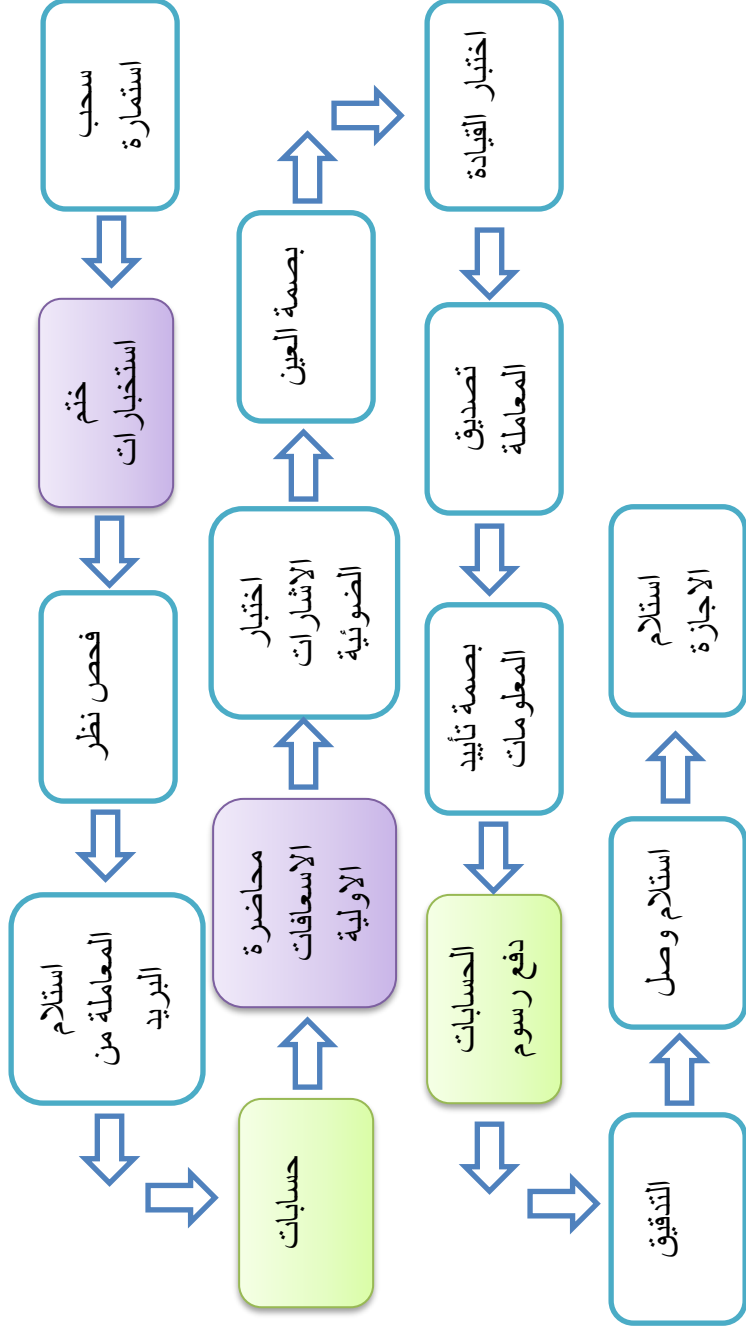
ثانياً: توثيق وتبسيط إجراءات العمل في مديرية مرور محافظة نينوى

سيتم في هذا الجزء استخدام خرائط سير العمل من اجل عرض وتبسيط محتوى هذه الإجراءات، وكالاتي:

١. إجراء استخراج اجازة سوق

يعرض الشكل (٣) خريطة سير العمل التي تهدف الى التعريف بتفاصيل معاملة استخراج اجازة السوق.

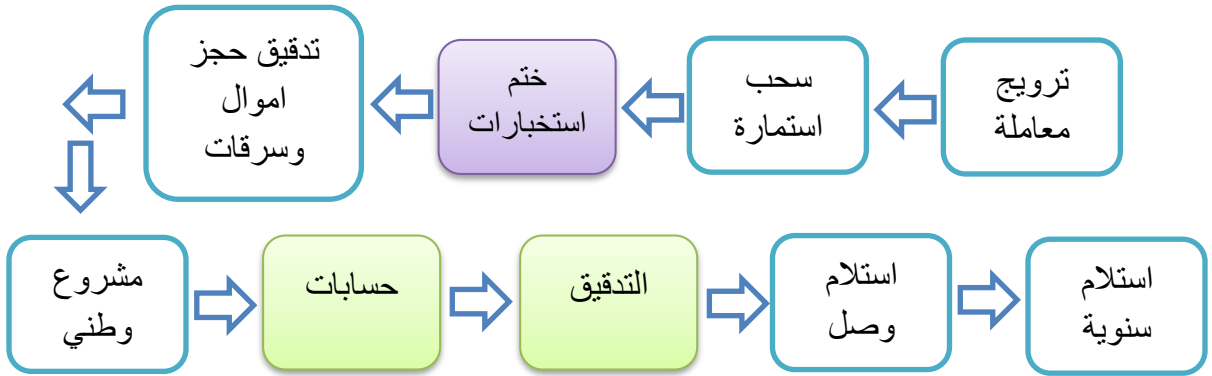
علماً أن المضلل باللون البنفسجي يمكن إلغاؤه، والمضلل باللون الأخضر يمكن دمجه.



الشكل (٣): مخطط سير العمل لإجراء استخراج اجازة سوق

٢. إجراء تحويل ملكية السيارة

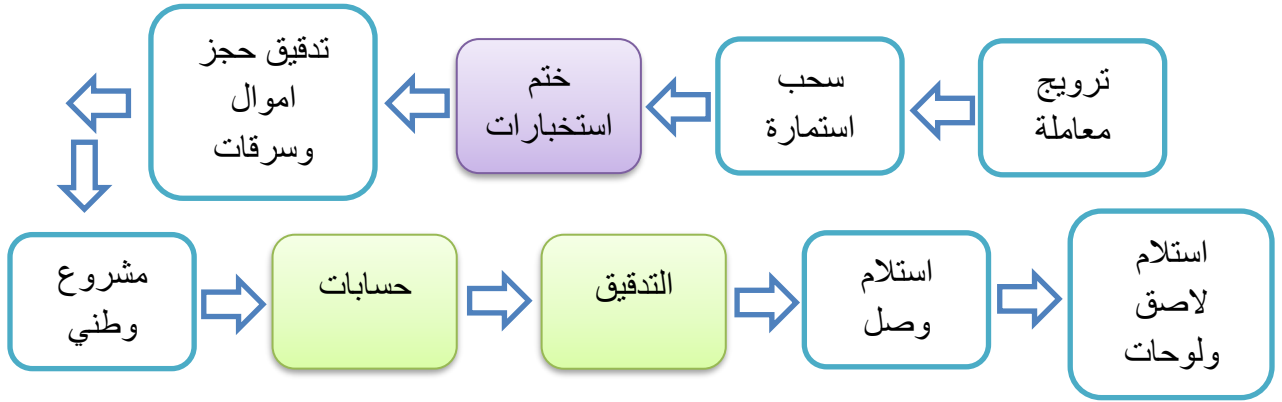
يعرض الشكل (٤) خريطة سير العمل التي تهدف الى التعريف بتفاصيل معاملة تحويل ملكية سيارة .
علماً أن المضلل باللون البنفسجي يمكن إغاؤه، والمضلل باللون الأخضر يمكن دمجه.



الشكل (٤): مخطط سير العمل لإجراء تحويل ملكية سيارة

٣. إجراء استخراج لوحات مرورية

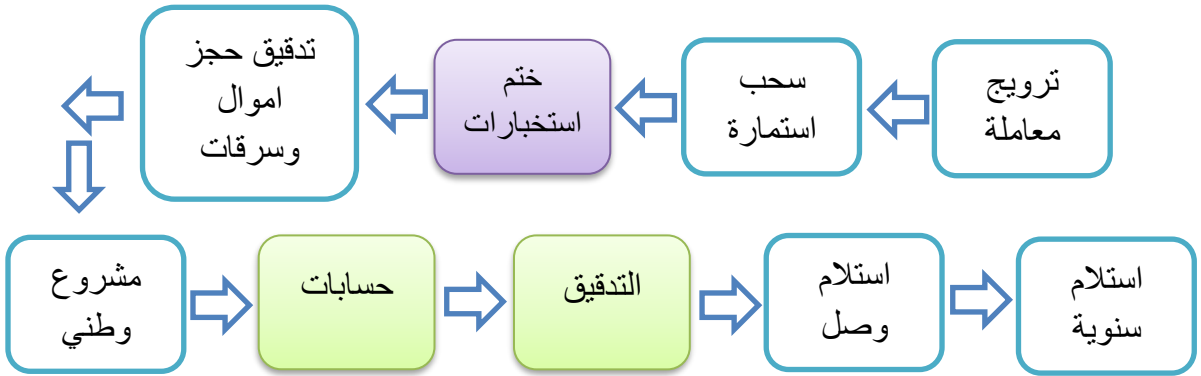
يعرض الشكل (٥) خريطة سير العمل التي تهدف الى التعريف بتفاصيل معاملة استخراج لوحات مرورية. علماً أن المضلل باللون البنفسجي يمكن إلغاؤه، والمضلل باللون الأخضر يمكن دمجها.



الشكل (٥): مخطط سير العمل لإجراء استخراج لوحات مرورية

٤. إجراء استخراج لوحات مرورية

يعرض الشكل (٦) خريطة سير العمل التي تهدف الى التعريف بتفاصيل معاملة تجديد سنوية. علماً أن المضلل باللون البنفسجي يمكن إلغاؤه، والمضلل باللون الأخضر يمكن دمجهم.



الشكل (٦): مخطط سير العمل لإجراء تجديد سنوية

من الواضح ان خرائط سير العمل تعطي تفاصيل كل اجراء ونشاط، مما يسهل على المراجعين من معرفة اتجاهات البداية والنهاية لمعاملاتهم، كما يتمكن الموظفون من تحديد امكانية إلغاء بعض المراحل أو دمج بعضاً منها.

وبذلك تحققت فرضية البحث ومفادها

يتيح اعتماد خرائط سير العمل والرسومات الخاصة بها تبسيط الإجراءات والاعمال الادارية في مديرية مرور محافظة نينوى.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

١. اثبتت نتائج البحث انه يمكن استخدام خرائط سير العمل في مجال الخدمات والأنشطة التي تضطلع بها مديرية مرور محافظة نينوى.
٢. تعدد الخطوات وتفاصيلها والأنشطة ومضامينها التي تمارسها المديرية، كما تتعدد الجهات المستفيدة من ذلك.
٣. تتأثر خرائط سير العمل من حيث حجمها وابعادها ومكوناتها بطبيعة العمل أو الإجراء من حيث حاجتها الى تفاصيل او زيارات الى مكاتب وشبابيك أكثر أو أقل.
٤. قد تتداخل بعض المهام والخرائط وتكرر الزيارات لبعضاً منها فيما يتعلق بالمستفيدين (ختم الاستخبارات).
٥. ساعدت خرائط سير العمل التي قدمها البحث في توصيف المهام والأنشطة الادارية وتوضيح حجم العمل ومسارته وبالتالي الكشف عن نقاط التأخير والاجراءات غير الضرورية مما يساعد في تنفيذها على نحو مناسب لتحقيق موفورية في الوقت والجهد .

ثانياً: المقترحات

١. ضرورة اعمام الخرائط المنفذة من الباحثان على كافة انشطة المديرية، كون ذلك يكتسب اهمية اكبر لأنه يتعامل مع جهات مستفيدة من خارج المديرية وداخلها وسيعتمد عليها رضا المستفيدين والمتعاملين بخاصة المجتمع بعامة.
٢. دمج او الغاء بعض الخطوات التي يعنقد الباحثان أنها زائدة بإعطاء صلاحيات لإدارة المديرية تحقيقاً لمبدأ المرونة والترشيح وسلاسة العمل الاداري.
٣. نقترح تثبيت لوحات دلالة ونشرات توضح للموظف وخصوصاً الجديد الخطوات اللازمة للتعامل مع الخرائط ومهام المديرية .
٤. يقترح الباحثان على مديرية المرور العامة ومديرية مرور محافظة نينوى ادخال الموظفين كافة بمحاضرات تثقيفية حول الادوار المطلوبة منهم للتعامل مع الاعمال الادارية والمسؤوليات المرتبطة بها وعلى نحو واضح، ويمكن ان تسهم كليتنا بكفاءاتها المتميزة بذلك من خلال دورات تدريبية بمواضيع ذات علاقة.

المصادر

أ. العربية

١. أحمد بن عبدالرحمن الشميمري، عبدالرحمن بن أحمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسي غنام، ٢٠١٩، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة الحادية عشر، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، الرياض.
٢. جعفر عبد الله موسى إدريس، ٢٠٢١، أصول التنظيم وأساليب العمل، الطبعة الثانية، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، جدة.
٣. محمد سرور الحريري، 2016، الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال، دار القلم للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
٤. محمد شاكر عصفور 1987، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة،
<https://down.ketabpedia.com/files/bnr/bnr5766-1.pdf>
٥. محمد فاتح المفري، 2016، أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
٦. وسام محمد إبراهيم، ٢٠١٤، تبسيط الاجراءات وتطوير اساليب نظم العمل،
https://www.academia.edu/29812536/_Simplification_of_Procedures_and_the_Development_of_Work_Systems_Techniques

1. Aimen Basim, 2022, <https://www.hrinsider.info>, the-difference-between-policies-and-procedures.html.
2. Ogo Nzewi, 2019, A conceptual framework for work procedure application in the public sector, Joint projects, Building resilient institutions: Municipal solutions, https://www.researchgate.net/publication/330360489_A_conceptual_framework_for_work_procedure_application_in_the_public_sector.
3. Sahudi , Benyamin Harits , Iwan Satibi, 2020, The Influence of Controlling System and Organizational Structuring Towards Employee Performance International Journal of Science and Society, Volume 2, Issue 1.