



مجلة العلوم الإدارية

مجلة دورية علمية محكمة نصف سنوية تصدر عن كلية العلوم الإدارية
جامعة إفرقيا العالمية العدد الاول يونيو 2017

الفدرالية المالية وفاعلية الحكم الإتحادي

أ. د. الهادي عبدالصمد

التقاعد عن العمل عند العجز الكلي أو إيتاء اليقين

أ. د. سوار الذهب احمد عيسى

أثر اساليب المحاسبة الإبداعية على جودة المعلومات المحاسبية

أ. د. الهادي ادم محمد ابراهيم - د. مجيد عبدالحسين - أ. فاسم محمد عبدالله البيعاج

دور الكلمة المنقولة إلكترونياً على قرار شراء الخدمة الفندقية

د. مدني سوار الذهب محمد عبدالرحمن

العلاقات العامة ودورها في زيادة كسب الجمهور بالمؤسسات المصرفية

د. محمد عبدالعاطي عبدالله المكي - أ. حب الدين علي محمد يعقوب

علاقة العمل بين النظم والأساليب الإدارية

د. عبد الحكيم طه عبدالحكيم

الإندماج المصرفي والإستحواذ بالبلدان العربية

د. نجلاء فتح الرحمن احمد القاضي

عنوان المجلة : مجلة العلوم الإدارية – كلية العلوم الإدارية

جامعة إفريقيا العالمية – الخرطوم – السودان

ص . ب 1469 – الخرطوم – السودان

الإشتراك السنوى :-

الأفراد : 30 دولار

مؤسسات 50 دولار

تدفع الإشتراكات لأمر جامعة إفريقيا العالمية – الخرطوم – السودان

سعر النسخة : داخل السودان 20 جنيه

خارج السودان: 5 دولارات أو ما يعادلها

ISSN 1585 - 7941

الشخص المسؤول (للإتصال) : د. عمر حمد عبد العاطى

هاتف : 0122045503

العنوان الإلكتروني : facultymaement@hotmail.com

مجلة كلية العلوم الادارية
تصدر عن كلية العلوم الادارية بجامعة افريقيا العالمية
نصف سنوية - علمية - محكمة

هئية التحرير:-	مستشارو التحرير:-
المشرف العام :	أ.د. محى الدين صديق عبد الله
أ.د. كمال محمد عبيد	أ.د. سوار الذهب أحمد عيسى
رئيس هيئة التحرير:-	أ.د. محمد عثمان حمزة
د/ أسامة عبد الكريم محمد	أ.د. حاتم عثمان محمد خير
رئيس التحرير :-	أ.د. عمر أحمد سعيد
أ.د. الهادى عبد الصمد	أ.د. عبد الله حمنا الله
مدير التحرير :-	أ.د. جلال محمد أحمد
د/ عمر حمد عبد العاطى	أ.د. بكرى الطيب موسى
سنترتارية التحرير :-	أ.د. ليلي محمد صالح
د/شهاب سوار الذهب	أ.د. الهادى عبد الصمد
أ/ أيمن ميرغنى	بروفسير/ الرشيد عبد الوهاب
أ/ محمد على أبكر	
أ/ أبونر مسند	
كمبيوتر :-	
أ . حسن ابراهيم النور	
<u>المراجعة اللغوية :</u>	
د. تاج المر بشير صالح	

شروط النشر فى المجلة

1. تنشر المجلة الأبحاث العلمية والمقالات والملخصات والكتب .
2. أن يكون البحث المقدم فى المجالات الإدارية أو المحاسبية أو نظم المعلومات الإدارية .
3. تقبل الأبحاث باللغة العربية أو الإنجليزية أو الفرنسية .
4. أن يكون البحث فى حدود 15-25 صفحة بخط Simplified Arabic حجم 14 بينما يكون خط الكتابة باللغة الإنجليزية Times New Roman وبحجم 12
5. المدى الزمنى للرد على الباحث ثلاثة شهور .
6. أن يتضمن البحث منهجية واضحة تحدد المشكلة والأهداف والفرضيات والمنهج والنتائج والتوصيات
7. أن يرفق مع البحث مستخلص أحدهما باللغة العربية والآخر باللغة الإنجليزية أو الفرنسية .
8. يفضل أن يستخدم البحث الطرق الإحصائية فى التحليل .
9. الإلتزام بتوثيق البحث بالطريقة الآتية:
- أن يكون التوثيق بأرقام متسلسلة داخل البحث ثم توضح فى نهاية كل صفحة Endnotes
10. أن يسلم البحث فى نسخة ورقية وعلى اسطوانة لمدير التحرير بكلية العلوم الإدارية - أو عبر البريد الإلكتروني facultymanagement@hotmail.com
11. تخضع البحوث للتحكيم - ومن حق صاحب الورقة أن يطلع على نتيجة التحكيم دون معرفة المحكم .

12. لا تلتزم هيئة التحرير بإرجاع البحوث غير المقبولة للنشر .
13. يعطى كاتب البحث نسختين .
14. أن لا يكون البحث قد نشر فى دورية أخرى .
15. يحق لهنية التحرير إجراء اى تعديلات تراها على أى ورقة بحثية أو مقال دون المساس بالمحتوى العلمى
16. لا تستخرج الإفادة بالموافقة على نشر ورقة بحثية أو مقال إلا بعد الإنتهاء من التحكيم وإدخال التعديلات التى يشير بها المحكم .

أهداف المجلة:

1. الإسهام الإيجابي فى النمو المعرفى والفكرى .
2. تخصيص الفكر والممارسات الإدارية بالمكون الإسلامى من خلال توظيف القيم والثقافة والإرث الإسلامى .
3. المساهمة فى توطيد ثقافة الإدارة المستندة الى المعرفة knowledge -based management
4. الاستفادة من الثقافة كتقانة الإدارة الذكية لتقديم حلول بديلة للقضايا الإدارية التى تهتم بالنمو الإقتصادى فى المجتمعات المحلية عامة والمجتمعات الإفريقية المحلية خاصة .
5. أن تشكل المجلة منتدى فكرى لتبادل الأفكار والرؤى والتجارب الإدارية بالحوار والمناظرات العالمية وان توظف المجلة فى التواصل الإيجابي مع أصحاب المصلحة.
6. تشجيع المشاريع البحثية المشتركة بين الكلية والكليات النظرية محلياً وإقليمياً وعالمياً.
7. إستقطاب البحوث الإدارية ذات الأثر الإيجابى والتى تحقق مخرجاتها منافع واقعية محسوسة .
8. مخاطبة القضايا والتحديات المعاصرة بالفكر الإدارى المحمّل بالقيم الإسلاميه العليا
9. تشجع المجلة البحوث ذات البعد الدولى الذى يسهم فى تشكيل الذهنية الإدارية العالمية
10. تحفيز البحث العلمى الفكرى والتطبيقى العابر للثقافات لنقل التجارب والنماذج الإدارية الناجحة بالأخص الشرق الأوسطى ، اليابان ، الصين ، الهند ، ماليزيا .
11. تشجيع البحوث الإدارية التطبيقية التى تعين على حل المشكلات التى يعانى منها المجتمع الإسلامى كالفقر ، الجهل ، و النزوح .
12. تشجيع بحوث الاستفادة من علوم الوحي والقيم الروحية فى الإدارة.

محتويات
العدد

رقم الصفحة	الموضوع	م
و	كلمة العدد	1
1	الفيدرالية المالية وفاعلية الحكم اللامركزي- إضاءة على الوضع المائل وإستشراف المستقبل أ. د الهادي عبد الصمد.	2
39	التقاعد عن العمل عند العجز الكلي أو إيتاء اليقين أ.د. سوار الذهب أحمد عيسى	3
51	أثر أساليب المحاسبة الإبداعية على جودة المعلومات المحاسبية د. الهادي آدم ، د. مجيد عبد الحسين ، أ. قاسم محمد عبد الله	4
101	دور الكلمة المنقولة إلكترونياً على شراء الخدمة الفندقية د. مدني سوار الذهب محمد عبد الرحمن	5
137	العلاقات العامة ودورها في زيادة كسب ثقة الجمهور بالمؤسسات المصرفية . د. محمد عبد العاطي ، أ. حب الدين علي محمد	6
165	علاقة العمل بين النظم والأساليب الإدارية د. عبد الحكم طه عبدالحكم	7
193	الإندماج المصرفي والإستحواذ في البلدان العربية د. نجلاء فتح الرحمن أحمد القاضي	8
241	العلاقة بين خصائص الوحدة الإقتصادية وجودة الأرباح المحاسبية د. عبد المطلب عثمان محمود ، أ. الطيب دفع الله	9

كلمة العدد

بتوفيق من الله تعالى تلج كلية العلوم الإدارية - جامعة إفريقيا العالمية - مجالاً جديداً من مجالات تطورها ونهضتها ، وذلك بإصدار العدد الأول من مجلة العلوم الإدارية وهي مجلة علمية نصف سنوية محكمة .

المبتغى من إصدار هذه المجلة ان نفتح بها باباً للباحثين والدارسين والعاملين فى مجالات الإدارة والمحاسبة ونظم المعلومات الإدارية لنشر بحوثهم العلمية ومساهماتهم المعرفية .

نأمل أن تكون هذه المجلة لبنة فى بناء البحث العلمى المتطور بجامعة إفريقيا العالمية ومساهمةً فى تحقيق التميز والريادة وتأكيداً لصفة العالمية لجامعة إفريقيا وذلك باتاحة فرص النشر بالمجلة لكل الباحثين والخبراء والعلماء بالمؤسسات العلمية المحلية والإقليمية والعالمية .

فى هذا العدد:-

- يتناول الأستاذ الدكتور الهادى عبد الصمد عبد الله موضوع الفدرالية المالية وفعالية الحكم اللامركزى حيث يطرح التجارب السابقة والمائلة ثم يقدم رؤية إستشراقية لهذا الموضوع .
- ضمّن الأستاذ الدكتور سوار الذهب أحمد عيسى فى موضوعه الذى جاء تحت عنوان: (التقاعد عن العمل عند العجز الكلى أو إتياء البقيين) عدة تعريفات لكلمة العمل ، وأنها لا تتصف بالكمية الناتجة من

الجهد العضلي والذهني وحدهما ، وإنما من التعلم والتدريب المؤدى إلى الجودة والإتقان والإحسان .

- اعذ الباحثون: أ.د. الهادي أم محمد ابراهيم والدكتور مجيد عبد الله الحسين هاتف والأستاذ/ قاسم مجيد عبد الله البعاج ورقة بعنوان: (أثر أساليب المحاسبة الإبداعية على جودة المعلومات المحاسبية) دراسة ميدانية على التقارير المالية للشركات المدرجة فى سوق العراق للأوراق المالية .

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم المحاسبة الإبداعية وتشخيص أساليب التلاعب التى تستخدمها الإدارة فى تضليل القوائم المالية من أجل خداع مستخدميها ، كما هدفت الدراسة إلى التوصل إلى نتائج عملية مدعمة إحصائياً لاستكشاف العلاقات البيئية التى تربط أساليب المحاسبة الإبداعية بجودة المعلومات المحاسبية .

- يقدم الدكتور مدنى سوار الذهب محمد عبد الرحمن دراسة (دور الكلمة المنقولة إلكترونياً على قرار شراء الخدمة الفندقية) . هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الكلمة المنقولة إلكترونياً فى قرار شراء الخدمات الفندقية ، وكذلك تحديد متغيرات الكلمة المنقولة إلكترونياً الأكثر تأثيراً على قرار الشراء .

- يشترك الباحثان د. محمد عبد العاطى عبد الله والأستاذ حب الدين على محمد يعقوب فى دراسة مفهوم العلاقات العامة ودورها فى زيادة

علاقة العمل بين النظم والأساليب الإدارية

د. عبد الحكيم طه عبد الحكيم

تمهيد:

إن الخوض في جوهر مهام هذا النشاط والأدوات المستخدمة للقيام بهذه المهام، وهو موضوع هذا المبحث وترجع أهمية هذا لكونه الركيزة الأساسية التي يستند عليها التنظيم والأساليب حيث يشكل المهام الرئيسية له. وتتلخص تلك المهام بكيفية التصدي لمواجهة المهام التنظيمية ومراحل إجراءات البحث التنظيمي، وهي من المهام الأساسية للتنظيم والأساليب، حيث تواجه المنظمات العديد من المشاكل التنظيمية التي تقف حائلاً دون بلوغها لأهدافها في تحقيق مستويات عليا من الكفاءة الإنتاجية. إلى جانب ذلك فإن المهمة الرئيسية الثانية هي الإقلال من محتوى العمل والوقت غير الفعال عن طريق تهذيب طرق العمل وإجراءاته وذلك بدراسة العمل بشقيها، دراسة الطريقة وقياس الوقت لاستقصاء كل العوامل التي تؤثر على كفاءة الطريقة التي يراد مراجعتها بهدف تحسينها وزيادة كفاءة أدائها¹.

¹ محمد علي حلاوي - تطبيقات التنظيم والأساليب بغداد دار للنشر 1979م ص 20

مراحل العمل وإنجاز المهام التنظيمية

عُرفَ العمل الاستشاري كونه الخدمة التي يقدمها شخص خارجي مؤهل أو أشخاص مؤهلون لتعريف وتشخيص المشاكل التي تتعلق بالسياسات والنظم

والإجراءات والطرق ، وتقديم التوصيات الملائمة بشأنها، والمساعدة في تطبيق هذه التوصيات"¹ إذ تصادف المديرين العديد من المشاكل التنظيمية في الوقت الذي هم فيه غارقون في زحمة العمل واستمراريته، وزعوا أعمالهم وأوقاتهم على مواضيع هي أكثر إلحاحاً من المشاكل التنظيمية، ولهذا نراهم يتوجهون للمستشارين ورجال التنظيم طلباً لمشورتهم. إن مهمة رجل التنظيم إذن هي تقديم الخدمة الاستشارية إلى أولئك المديرين الراغبين في تنظيم أعمالهم عن طريق الحصول على المشورة لعلاج المشاكل التي تعيشها منظماتهم.

ورجال التنظيم وهم يواجهون مشاكل التنظيم لابد لهم من سلوك نهج معين وخطوات محددة لانجاز مهامهم الاستشارية، هذه والتقدم بحلول مناسبة لتلك المشاكل التنظيمية. فهم يحتاجون الى دراسة أولية لتشخيص المهام ومن ثم القيام بدراسات متعددة منها الدراسة الاقتصادية كتحديد عائد التكلفة لتقرير أولوية المشاكل التي سيكون بحثها مفضلا على غيرها من المشاكل. وما أن يتم ذلك حتى يتوجه رجال التنظيم لتجميع الحقائق والبيانات وتسجيلها تمهيداً لتحليلها بعد أن تم ترتيبها وعرضها بصورة منتظمة. وهم يقومون بكل

¹ kur:management consultion (opclt)p20

ذلك وصولاً للحلول المناسبة للمشكلة التي يلزم متابعة تنفيذها قصد تطويرها. وهم في نهاية المطاف يقومون بصياغة توصياتهم على شكل تقرير يرفعونه للإدارة للنظر في أمر تطبيقها.

ولهذا سيتضمن هذا الفصل بحث كل تلك المراحل التي يتبعها رجل

التنظيم في إنجاز المهام التنظيمية.

المرحلة الأولى: مرحلة المسوحات الأولية وتشخيص المهام.

المرحلة الثانية: مرحلة تحديد عائد الصلة في اختيار المهمة التنظيمية.

المرحلة الثالثة: مرحلة التسجيل وجمع الحقائق والبيانات.

المرحلة الرابعة: مرحلة تحليل المعلومات.

المرحلة الخامسة: مرحلة تطوير البدائل وتقييمها واختيار البديل المرجح.

المرحلة السادسة: مرحلة تقديم التوصيات والمقترحات.

المرحلة السابعة: مرحلة التنفيذ والمتابعة والتطوير.

المرحلة الأولى: المسوحات الأولية وتشخيص المهام:

تعتبر المسوحات الأولية التي يقوم بها رجال التنظيم الخطوة الأولى

في العمل الاستشاري. وهي عملية تبدأ عادة قبل القيام بجمع الحقائق

المفصلة. وغايتها التعرف على العمل المراد مراجعته.

وقد تكون المهمة معروفة تماماً، حينذاك سيقصر عمل رجل التنظيم

على صياغة برنامج عمله دون اللجوء لمسوحات أولية. إلا أن استخدام تلك

المسوحات قد يصبح أمراً ضرورياً حينما تكون المهام معقدة وجديدة. ومهما

قليل عن مقاصد المسوحات الأولية فهي مسوحات عامة يراد بها إدراك

المشكلة وتشخيصها أولاً وتحديد العمق الذي سيعود إليه الباحث في دراسته للمشكلة بغية التوصل إلى خير النتائج والحلول لها.

ولكن قبل أن نتكلم بالتفصيل عن هذه المسوحات الأولية وتشخيصها للمهام، نرى لزاماً علينا أن نتطرق لموضوعين مهمين. هما أنماط مشاركة رجل التنظيم في الدراسات التنظيمية أولاً لأن المسوحات الأولية هي إحدى أنماط تلك المشاركات أحياناً وهي مرحلة أولى من مراحل العمل التنظيمي تارة أخرى.

أما الموضوع الثاني فهو إيداع المهام التنظيمية أو المشاكل التنظيمية. إذ أنّ مهمة المسوحات الأولية هي تشخيص المهام الأمر التي يتطلب معرفة أشكال تلك المهام أولاً.

* أنماط مشاركة رجل التنظيم في الدراسات التنظيمية:

هنالك أنماط مختلفة يشارك بها رجل التنظيم في الأعمال التنظيمية

منها:

أ/ المسوحات الأولية *Prelemenary survey*:

ومن خلالها يقوم رجل التنظيم بدراسة واستقصاء مصادر المنظمة ونتائج أداؤها وسياساتها لتشخيص مواقع ضعفها وقوتها ومشاكلها الرئيسية التي تعوق تقدمها. وعادة تنتهي تلك المسوحات بتوصيات معينة دون أن تكون مرحلة لخطوات مقبلة. إلا أنّ هذه المسوحات وفي غالب الأحيان تشكل خطوة أولى من خطوات الدراسات التنظيمية والتي سيتقرر الاستمرار بها حالما تتفق الإدارة ورجل التنظيم على نتائج هذه المسوحات الأولية.

وتتمتد مثل تلك المسوحات الأولية، وإن كانت تمثل مرحلة واحدة من مراحل الدراسات التنظيمية لأيام قليلة إلا إذا كانت المهمة التنظيمية مهمة معقدة، حينذاك تمتد مثل تلك المسوحات إلى أشهر عدة.

ب/ المسوحات والدراسات الخاصة **Special survey and studies**:

وهي مسوحات أو دراسات محددة يعهد بها للمستشارين، تتعلق في زاوية من زوايا النشاطات الإدارية، كدراسات الجدوى لاستثمارات جديدة أو بحوث السوق، أو تحليل البيانات الخاصة بالتخطيط بعيد المدى، أو أية دراسات أخرى محددة.

وقد تمتد مثل تلك المسوحات أو الدراسات إلى آفاق بعيدة سواء في مرحلة جمع المعلومات أو تحليلها. وتنتهي عادة مهمة رجل التنظيم حال تقديمه نتائج دراسته ومناقشته لها مع الإدارة.

ج/ تقديم الحلول لمشاكل محددة **Working out solutions to** **:defind problems**

وقد تكلف الإدارة رجال التنظيم أو المستشارين بمهمة تتجاوز المسوحات الأولية إلى اقتراح الحلول لتلك المشاكل التي تتضمنها المسوحات الأولية، كإعادة تنظيم المنظمة، أو إعادة تصميم نظام المعلومات، أو تقديم نظام جديد للاجور، أو اقتراح منهج تدريبي للمشرفين. إلا أنها تنهى تلك المهمة دون أن تتجاوزها لتطبيق تلك النظم الجديدة. وهذا يحدث حينما ترى المنظمة أن في إمكانها تطبيق ذلك بما لديها من قدرات ذاتية داخلية.

د/ المساعدة في التطبيق Assisting in implementation:

وهذا يحدث حينما يطلب من رجل التنظيم أو الاستشاري البقاء في المنظمة ما دامت مقترحاته في حيز التنفيذ. وقد يساهم في التنفيذ وباشكال متعددة منها، اختيار وتدريب العاملين، أو معاونة الإدارة في إقناع الأفراد بأفضلية الطرق الحديثة.

ه/ العمل بصفة خبير Acting as an advisor

أما هذا النمط من المشاركة فيقتصر على إبداء الرأي. كالإجابة عن الأسئلة، أو تقديم وجهات نظر جديدة، دون أن يقوم رجل التنظيم أو الاستشاري بالمهمة التنظيمية بنفسه. ومثال ذلك حينما يعمد بعض الرؤساء إلى استشارة رجل التنظيم قبل تنفيذه أي مشروع جديد، أو قبل تقديم توصياته لمجلس إدارة المنظمة.

هذه هي أنماط مشاركة رجال التنظيم في المهام التنظيمية. إلا أن ذلك لا يعني ان كل نمط من هذه الأنماط يستخدم دون النمط الآخر وبمعزل عنه. بل غالباً ما تتبع أنماط متعددة، وبطرق مختلفة حيث للإدارات مطلق الحق في مدى الاستشارة التي تريدها.

*** أنواع المهام التنظيمية أو المشاكل التنظيمية**

يتوجه المديرون عادةً لطلب عون رجل التنظيم أو الاستشاري ابتغاء الحصول على عونهم في حل مشاكلهم. فما هي المشكلة ياترى؟
لقد استخدمت منظمة العمل الدولية تعريفاً للمشكلة (1) من كونها الموقف الذي تعيره الإدارة أهمية، والذي يتطلب عادة إجراءً إدارياً، إلا أنها

غير متأكدة من وضوح ذلك الإجراء ومتى وكيف تتخذه. ورغم أن هذا التعريف هو تعريف عام للمشكلة الإدارية إلا أنه لا يجانب الواقع من المسلم به أن المشاكل الإدارية التي توكل لرجل التنظيم متعددة وواسعة ولكننا يمكن حصرها بالأنواع التالية:

أ/ مواقف تصحيحية Corrective problems:

وهي تلك المشاكل التي تتطلب التصحيح الذي يضمن العودة بالموقف إلى سابقه. إذ قد تنشأ صعوبات في التسويق وذلك بانخفاض حجم المبيعات انخفاضاً مفاجئاً، بعد انتعاش ملحوظ استمر زمناً طويلاً، أدى إلى صعوبات مالية جسيمة. وهو أمر يتطلب سرعة تدارس الموقف والعودة إلى الوضع السابق. صحيح أن غرض هذه المهمة هو غرض تصحيحي يبغي العودة بالموقف إلى ما كان عليه سابقاً من نجاح، إلا أنه قد يتيح فرصاً من المحتمل أن تنقلنا إلى وضع أكثر تقدماً من الوضع السابق.

ب/ مواقف تحسينية أو تطويرية Progressive problems:

وهي مجموعة أخرى من المشاكل تمثل مراجعة مواقف بغية تحسينها وتطويرها كتطوير أساليب حسابية، أو إجراءات إدارية، أو تنظيم للإرشيف. إذ قد ترى منظمة ضرورة تطبيق نظام قياس للتكاليف بدلاً من نظام للتكاليف خاص بها بغية تحقيق سيطرة دقيقة على التكاليف، ولتتمكن من استخدام وسائل الاقتصاد في التكاليف. لذا فإنها تستدعي رجل التنظيم ليقدم ما لديه من نماذج ومعايير قد استخدمت في مثل هذه المواقف لدراسة شروطها، ومجالات تطبيقها، وما تتطلبه من تحوير أو تعديل لتتفق مع

حاجات المنظمة، إلى جانب ذلك قيامه باقتناع وتدريب العاملين على استخدام هذه الأساليب الجديدة.

ج/ مواقف ابتكارية Creative problems:

وهي مواقف أو مشاكل لا يحتاج فيها رجل التنظيم لمعلومات أو حقائق كثيرة يبدأ فيها عمله الاستشاري. بل أن ما يحتاجه قد لا يتعدى أهدافاً محدودة وأفكاراً نيرة. ويحدث ذلك الموقف عادة حينما لا تواجه المنظمة أية صعوبات مالية وتشغيلية في الأمد القصير، إلا أن النبؤات تشير إلى عدم احتمال وجود صعوبات تسويقية كانت أو في إمدادات المواد الأولية، في الوقت الذي تشعر به الإدارة أن المنظمة تملك من القدرات الكامنة للتطور، ولكنها لا تعرف ما ستعمله لاقتناص فرص المستقبل، ولذا فهي تقف متسائلة:

هل يتحقق ذلك بمزيد من البحث والدراسة لتطوير منتجاتها؟ أو لبناء مشروع جديد؟ أو في توسيع وتطوير إمكاناتها الحاضرة؟ وما هي البحوث التسويقية التي تحتاجها؟ وما هي المعايير التي تستطيع المنظمة توفيرها للتأثير على سوق بضاعتها؟ وهي كلها مجالات يستطيع رجل التنظيم أن يقدم من الأفكار النيرة والإبداع لتدارس كل تلك المجالات، وإيجاد الطريق السليم الذي لا بد أن تتبعه الإدارة.

هذه هي أنواع المواقف أو المهام أو المشاكل التنظيمية التي قد تواجه رجل التنظيم. وهي مواقف ليست بمعزل عن الأخرى إذ قد يرى رجل التنظيم، وهو يعالج مشكلته التحسينية، أن هناك مواقف تتلعب التصحيح لأبد

له من معالجتها أولاً. وبالعكس قد يكشف أن معالجة موافق تصحيحية قد تتطلب معالجة ابتكارية جديدة.

* المسوحات الأولية وتشخيص المهام

وبعد أن أتينا علي شرح الأنماط التي يشارك فيها رجل التنظيم في العمل الاستشاري والتي منها المسوحات الأولية، وأنواع المواقف أو المشاكل أو المهام التي توكل إليه لإبداء المشورة حولها نريد أن نشرح طبيعة تلك المسوحات ومراحلها، وهي تلك المسوحات التي تكون الأولى للعمل الاستشاري. ولذا فإن المسوحات الأولية التي نحن بصددنا الآن هي المرحلة الأولى لغالبية المهام الاستشارية.

وتتم هذه المسوحات عادة بعد اجتماعات تمهيدية (Preliminary meetings) يجريها رجل التنظيم مع الإدارة يشرح من خلالها أبعاد وأغراض المهمة، ويحقق التعريف المشترك للمشكلة (Joint problems definition) لضمان إقرار الشروع بالمسوحات الأولية أو الطلب من الإدارة العليا الموافقة عليها. أما إذا أجريت تلك الاجتماعات مع الإدارة العليا مباشرة فانها ستكون فرصة لإقناعها بإجراء تلك المسوحات.

وما أن يتفق على إجراء المسوحات الأولية هذه حتى ينتقل البحث في مثل هذه الاجتماعات علي جدول المهمة، وبيان المعلومات والبيانات التي تتطلبها الدراسة والموظفين الذين ستتم مقابلتهم وطريقة الإعلان عن نتائج المسوحات للموظفين وماتتطلبه تلك المسوحات من ترتيبات تنظيمية ومواعيد الاجتماع بإدارات أثناء تلك المسوحات.

- مراحل إجراء المسوحات الأولية

- وتتضمن المسوحات الأولية المراحل التالية التي سيأتي بحثها تباعاً :
- أولاً : ما تهدف إليه المسوحات الأولية.
- ثانياً خطوات المسوحات الأولية.
- ثالثاً: أبعاد المسوحات الأولية.
- رابعاً: المواضيع التي تتضمنها المسوحات.
- خامساً: الحقائق والبيانات المستحصلة.
- سادساً: كتابة تقرير المسوحات الأولية
- أولاً: أهداف المسوحات الأولى:

1. لقد دأبت المسوحات أن تبدأ بتحديد للمهمة الاستشارية كما تراها الإدارة وما تتضمنه من تكلفة وما تتطلبه من أنماط عمل استشاري.
- إلا أن ما سيتحقق أثناء المسوحات الأولية يخدم غرضين مهمين: الاتفاق المشترك علي ماتعنيه المشكلة، والصلاحيات التشغيلية التي يحتاجها رجل التنظيم أو فريق العمل.
2. أما أغراضها الأخرى فهي مراجعة موارد المنظمة وأنشطتها، وتقديم أدائها وتحديد فرص تحسين نتائج أعمالها، وتقييم قدراتها علي النحو الصحيح، وتشخيص مواقع قوتها وضعفها وتحديد صعوبتها.
3. وسيكون لدي رجل التنظيم في نهايتها قدر من المعلومات والبيانات الكافية لإقناع الإدارة بالموافقة علي تنفيذ المهمة الإستشارية بمواصلة اتباع خطواتها الأخرى

ثانياً: خطوات المسوحات الأولية:

ويمثل المخطط التالي الخطوط الرئيسية التي يتبعها عادة رجل التنظيم أثناء المسوحات الإدارية.

ثالثاً: استراتيجيات المسوحات الأولية (Survey methodology):

تتحكم عوامل متعددة في إقرار استراتيجيات المسوحات الأولية، منها طبيعة المهمة ذاتها وما تتطلبه من تصحيح، والنطاق الذي يقدمه رجل التنظيم كما يتحكم الزمن الذي يحدد عادة كمية المعلومات وما تحتاجه هذه المعلومات من تحليل مفصل وأخيراً فإن خلفية رجل التنظيم هي الأخرى من المحددات المهمة في اتباع استراتيجية معينة وتختلف وتعدد المداخل أو الاستراتيجيات وأهمها:

1. المدخل الديناميكي: (Dynamic approach): وهي أن يراجع رجل

التنظيم الإنجازات المهمة في المنظمة والأحداث التي تعيشها المنظمة وما تتصوره خططها من مستقبل شريطة أن يعيد رجل التنظيم تقييم هذا التصور وباختصار فإن على رجل التنظيم أن يوجه مراجعته لديناميكية المنظمة من قوة وضعف.

2. المدخل الشمولي (Compleitive Approach): وهي أن تشمل

المراجعة المنظمة بكاملها حتى ولو كان الخلل موجوداً بناحية من نشاطاتها.

3. التحويل من الكل إلى الخاص (From the general to the particular)

رابعاً: المواضيع التي تتضمنها المسوحات الأولية (Subjects for appraisal):

إن المواضيع التي تبدأ رجل التنظيم بها تخضع للمراجعة أثناء المسوحات الأولية يمكن أن تأخذ الشكل التالي:

1. ماهو خاص بالمنظمة (Organizational):

كطبيعة المنظمة وأهدافها. وتاريخ تأسيسها، وحجم فعاليتها، وفروعها، ونوع ملكيتها، ومركزها بين المنظمات، وأخيراً موقعها الجغرافي.

1.1 بيئة المنظمة (Environmental): وهي البيئة التي تعيش بها المنظمة سواءً بيئة اجتماعية أو اقتصادية.

2.1 موارد المنظمة (Resources): وهي الموارد التي تمتلكها المنظمة من رأسمال وافراد مهرة ومدربين ومعارف وتسهيلات تكنولوجية والآلات وأدوات.

3.1 أهداف وسياسات المنظمة (Objectives and policies): إذ أن دراسة هذه النواحي من الأهمية بمكان حيث تساعد رجل التنظيم التعريف علي الكيفية التي تحدد الإدارة أهدافها وكيف تخطط لأعمالها، تصوغ سياساتها والتعارض في سياسات المنظمة.

4.1 النشاطات التشغيلية للمنظمة (Functional activities): كالتسويق والتحويل والأفراد والإنتاج والسياسات التي تحكمها.

5.1 أداء المنظمة الكلي (Performance): من الطبيعي أن دراسة المنظمة والتعريف على سياستها وأهدافها ونشاطاتها التشغيلية سيساعد رجل التنظيم من تقييم أداء المنظمة وقدراتها وتشخيص تعثراتها.

6.1 التنظيم والإدارة (Organization and Management): وهذا يعني دراسة الهيكل التنظيمي للمنظمة والعلاقات الوظيفية والرأسية، والمركزية واللامركزية وقدرات المديرين ومواصفاتهم وعملية إصدار القرارات وممارسة السلطة ونظم الاتصال والتواصل بين الإدارة والعاملين ومدى مشاركة العاملين والتنظمات الغير الرسمية والخلل الذي تعاني منه المنظمة وممارسات الإدارة عند تصريف شؤونها وكيفية اتخاذها للقرارات.

خامساً: الحقائق والبيانات المتحصلة (Facts and data):

هذا وبعد أن عرفنا المواضيع التي ستخضع للمراجعة عند المسوحات الأولية بقي لنا أن نتعرف على الحقائق والبيانات التي تتوفر عادة أثناء هذه المسوحات وقبلها وماهية تلك المعلومات ومصادرها.

أما مصادر تلك المعلومات فهي إما أن تكون من المعلومات المنشورة تلك تنشرها مؤسسات متخصصة أو المنظمة ذاتها ومن سجلات المنظمة ذاتها أو من الجهات التي سيقوم بإجراء مقابلات معها.

سادساً: كتابة المسوحات الأولية:

تتكون تقارير المسوحات الأولية من نوعين:

1. تقرير المسوحات (Survey report)

2. مذكرة المسوحات الأولية (Survey note)

1. تقرير المسوحات الأولية:

وهو تقرير يقدمه رجل التنظيم للإدارة يتضمن عادةً تأكيداً للمباحثات التي إجراها رجل التنظيم مع الإدارة وبيان كافة الحلول المتعلقة بالمهمة. وقد تتحول مثل هذه التقارير لتصبح عقود التنفيذ المهمة.

ويحتوي التقرير عادةً علي الفقرات التالية:

1.1 عرض للحالة الحاضرة (Present situation): وبة يذكر رجل

التنظيم ما استطاع الحصول عليه من حقائق منها ما هو معروف للإدارة وأخري أظهرتها عملية المسح علي أن ترتب هذه الحقائق ترتيباً منظماً يوصل القارئ إلى الحلول دون أن تسبب ازدواجية أو تكراراً.

2.1 الحلول (Proposal): وبهذا الجزء يشرح رجل التنظيم الحلول

المحتملة للمشكلة والإجراءات المتاحة لتطبيقها والقواعد العامه والسبل والمستلزمات الفنية التي لابد من توفرها والخطوات التي تتبع لتطوير وتنفيذ الحلول.

3.1 خطة العمل (Terms of reference): وبهذا الجزء من التقرير

تذكر خطة العمل وصلاحيته أذ عن طريقها يحدد برنامج العمل للفريق العامل كما أنها وثيقة لقياس تقدم العمل وبرمجته.

4.1 الفوائد (Benefits): ويذكر هنا الفوائد التي ستتحقق من وراء الحل

المقترح ومن الأفضل أن يكون التغيير عن الفوائد تغييراً كمياً لتتمكن الإدارة من معرفة المردود الذي سيحققه الحل وبصورة جلية وسهلة.

5.1 الأجر والتكاليف (Fees and costs): وهي أجزء الإستشارة إذ

تذكر تلك الأجر وطرق وشروط دفعها ومواعيدها وكما تذكر التكاليف التي تتطلبها المهمة وماتحتاجه من أدوات يجب شرائها.

6.1 قدرات الاستشاري (Consultant capability): إذ يبين رجل

التنظيم خلفية وقدرات المنظمة الاستشارية أو المركز الاستشاري الذي يعمل به بغية ترغيب منظمات أخرى أو إدارات أخرى لطلب عون الاستشاري مستقبلاً مادام التقرير هذا سيقراً من قبل أناس لم يسبق لهم دعوة خبير في المسوحات.

7.1 الشروط القانونية (Business legal): إذ يدرج في التقرير

الشروط القانونية المنظمة للعلاقة بين الإدارة أو المستفيد ورجل التنظيم.

* مذكرة المسوحات الأولية (Survey notes):

وهي مذكرة داخلية تستخدم لأغراض رجل التنظيم أو المؤسسة الإستشارية التي يعمل لديها رجل التنظيم بعد إناطة المهمة به وبعد تقديم التقرير الخاص بالمسوحات الأولية ويذكر في مثل هذه المذكرات الداخلية الوثائق والبيانات والمعلومات التي جمعت أثناء المسوحات الأولية ورأي رجل التنظيم بموقف المنظمة ومواصفات إدارتها وطرق العمل بها.

المرحلة الثانية: تحديد عائد التكلفة في اختيار المهمة التنظيمية:

من العوامل التي تقرر أولية في دراسة أية مشكلة قبل الأخرى في العمل الاستشاري هو العامل الاقتصادي إذ من الضرورة إجراء موازنة إقتصادية لكل مشكلة بين تكاليف دراسة هذه المشكلة والعائد المنتظر تحقيقه عند حلها ويتطلب اتباع الدقة في تحديد العائد والوفورات المنتظر تحقيقها عند المشكلة على أن نبتعد من المغالاة في تحديدها لضمان على ترتيب صحيح لأولوية المشاكل من الناحية الإقتصادية¹.

المرحلة الثالثة: التسجيل وجمع الحقائق والبيانات

وبعد أن أتينا على تحديد أبعاد المشكلة من خلال المسوحات الأولية أو الدراسات الأولية وترجيح أولوية المشاكل الأكثر إلحاحاً في طلب الدراسة بقي لنا أن نمهد للمباشرة في أتمام العمل الاستشاري بغية الخروج بحلول مناسبة للمشكلة أو المشاكل موضوعة البحث.

وباتمام هذه المهمة التخطيطية وعلى افتراض تحديد هدف المهمة نهاية المسوحات الأولية سيبدأ العمل الأساسي من المهمة الاستشارية وهو مرحلة جمع المعلومات وتسجيلها من رجل التنظيم إلى قدر ملحوظ من الحقائق التي تمكنه من وضوح الرؤية والتعريف على المشكلة بصورة دقيقة ومن ثم التقدم باقتراحاته بعد تلك الحقائق والتواصل لنتائج لا بد أن تكون قريبة من الحقيقة.

- المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري: دراسة العمل، سلسلة أساليب رفع الكفاءات الإنتاجية 3، بغداد

أوزارة التخطيط 1977 ص5

*** المبادئ العامة في جمع الحقائق (General principles for facts finding)**

هنالك من المبادئ التي تحكم جمع الحقائق والمعلومات وهي لاتخرج عن مبادئ الانتقاء (Principles of Selectivity) التي سنأتي علي أهمها الأ أن مانريد أن نؤكد عليه هنا هو أن رجل التنظيم يعرف سلفا أن ما يحتاجه من معلومات في هذه المرحلة لابد أن تكون أكثر سعة وعمقا ودقة من تلك التي حصل عليها زميله أثناء المسوحات والدراسات الأولية أوالتشخيص الأولي للمشكلة.

*** مصادر الحصول على الحقائق (Sources of facts):**

ومن أهم مصادر الحصول على المعلومات أو الحقائق هي:

1. الرجوع إلى السجلات:

حيث تشكل أهم مصادر المعلومات في كل مهمة استشارية ولهذا فقد اعتادت المنظمات الاستشارية البدء بهذا المصدر من المعلومات قبل التوجه للمصادر الأخرى. إلا أن هذا المصدر لا يخلو من العيوب اذ تفنقر المعلومات أحيانا للدقة سواء لطلب يصيب آلة التسجيل أو بتقدم تلك المعلومات.

كما أن اختلاف تنظيم المعلومات في التسجيل بين المنظمات يشكل صعوبة أخرى في فهم المعلومات أو مقارنتها.

1-1 تنظيم سجلات خاصة.

2-1 الملاحظات الشخصية.

3-1 قوائم الاستقصاء.

4-1 المقابلات الشخصية.

وهي من أحسن الطرق الخاصة بجمع المعلومات حيث تمتاز على طريقة قوائم الاستقصاء بتفحصها لإيجابيات بعد مناقشتها.

2. تسجيل الحقائق (Recording facts):

تعتبر تسجيل الحقائق من الخطوات التحضيرية التي يقوم بها رجل التنظيم قبل الشروع في جمع المعلومات إذ يتفق مسبقاً على كيفية وتنظيم وترتيب الحقائق التي سيحل عليها ويختلف عادةً التعبير عن الحقائق وفقاً لطبيعتها¹.

المرحلة الرابعة: تحليل المعلومات (Facts Analysis)

لا شك أن المرحلة التالية من مراحل العمل التنظيمي بعد مرحلة جمع الحقائق هي تحليل تلك الحقائق وقد يجمع رجل التنظيم الكثير من الحقائق والمعلومات، ولكنه قد يبقى بعيداً عن الحقيقة إن كان عاجزاً عن تحليلها وبشكل ناقد ومتحفظ.

نحن نعلم أن مهمة الدراسات التنظيمية هي التعرف على مدى إدخال التغيير، أما أدوات ذلك فتكمن في مهمة تحليل المعلومات حيث تشخص هذه المرحلة ضرورة التغيير وما كان التغيير أمراً ممكناً وهو التغيير الأكثر

- دكتور مهدي حسن زويلف: أسلوب دراسة الحالة بين النظر والتطبيق، عمان، دار المجداولى
1983م ص

فاعلية لذا فإن عملية التحليل والاستنباط Synthesis لا فاصل بينهما فالاستنباط هو تجميع للاستنتاجات من خلال تحليل مفردات الحقائق وتطوير الحلول وهو استنباط لكل من الأجزاء والاستنباط يبدأ من مرحلة ما من عملية التحليل ولذا فإن عمليتي التحليل والاستنباط هما وجهان لعملة واحدة¹، وأن ما يعين رجل التنظيم على الاستنباط هو مألديه من مزيد من معلومات نظرية وخبر وتجارب حيث تمثل الضوء الذي يعينه على الاستنباط مادام هو قائم بالتحليل. إلا أن ذلك لا يعني أنه يقفز في استنتاجاته فوق الحقائق دون تمحيص للحقائق.

أدوات تحليل الحقائق:

لقد تعددت أدوات تحليل الحقائق إلا أن أكثرها شيوعاً هي:

1. تصنيف المعلومات Classification

2. العلاقة السببية والمتغيرات Relationships and causes

إنَّ رجل التنظيم وهو يجري عملية تحليل الحقائق يبحث عن العلاقة بين متغير تابع هو النتيجة المطلوبة ومتغير مستقبل أو أكثر بحيث يمكن التنبؤ بدقة وكما باثر المتغيرات المستقلة على التغير التابع. بحيث يمكن التحكم في المتغير التابع عن طريق التأثير في المتغيرات المستقلة. فيبدأ رجل التنظيم بأفتراض عدة أسباب ممكنة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة كما لا بد من معرفة كون هذه العلامة ثابتة أو عرضية².

¹ - مصدر سابق

² - مصدر سابق

3. المقارنة (Comparison)

إن المقارنات هي عملية تتخلل كل أدوات تحليل الحقائق من تصنيف أو تحليل للعلامات السببية¹.

4. الاستنباط (Synthesis)

قلنا إن التحليل والاستنباط هما وجهان لعملة واحدة فكلما تقدمت عملية تحليل الحقائق استطاع رجل التنظيم من معرفة العلاقات الأساسية والميول والأسباب ويفرق بين المسببات والنتائج ويشخص العناصر التي لا بد أن يدخلها التغيير إن أريد للمنظمة أو المهمة أو الموقف التغيير ورجل التنظيم نراه يستنبط ويستخلص النتائج التي ستحول إلى أحكام في الوقت الذي يحلل المسببات والنتائج.

المرحلة الخامسة:- تطوير البدائل واختبار المرجح

قبل أن نقفز لمرحلة التنفيذ ومتابعة التنفيذ والتطوير لا بد لنا أن نحيط ببعض الخطوات التي تسبق هذه المرحلة والتي تأتي بعد مهمة تحليل الحقائق واستنباط الاستنتاجات وهي تطوير البدائل التي تهدف إلى حل المشكلة وتقديم تلك الحلول

المرحلة السادسة: تقديم التوصيات أو المقترحات للإدارة

أذ ما أن ينتهي رجل التنظيم من ترجيحه للبدائل سواءً بين الحلول البديلة الأخرى، وبين الوضع الحالي حتى يبدأ بتحديد وقت ووسيلة تقديم

1- مصدر سابق

لذلك العروض المرجحة والوصايا للإدارة بغية الحصول على موافقتها. وبها قد ينتهي العمل الاستشاري إن رأت الإدارة أن تقوم بالتنفيذ بكوادرها أو إن أقرت تلك التوصيات وأرجأت تنفيذها ويعتمد أسلوب تقديم التوصيات للإدارة على نوع المهمة الاستشارية ومدى مساهمة منتسبي الإدارة في فريق العمل الاستشاري ونوع العلاقة بين رجل التنظيم وأعضاء الإدارة.

المرحلة السابعة : التنفيذ والمتابعة والتطوير

(Implementation, follow development)

قد تنتهي المهمة الاستشارية حال التقديم بنتائج الدراسة وقد يكلف رجل التنظيم بمواكبة التنفيذ أو بتوجيه منتسبي المنظمه عند التطبيق أو تدريبهم على التطبيق وقد ينظم رجل التنظيم دليلاً يبين فيه الإجراءات والمستلزمات التي تتطلبها عملية التنفيذ كما تنظم حملات إعلامية لتوعيه العاملين قبل التنفيذ.

* التقارير التي يقدمها رجل التنظيم:

أنواع التقارير:

يتقدم رجل التنظيم بجملة من التقارير في عمر المهمة الإستشارية:

1. فهناك تقرير المسوحات الأولية (Survey Report) والذي يتضمن عادةً تشخيصاً سريعاً للمهمة الاستشارية.
2. وهناك تقارير مراحل العمل المختلفة progress Reports، والتي تتضمن مسيرة العمل وخطته والتعديل الذي يطراً على تحديد

المشكلة علي ضوء ما يستجد من معلومات والتي من ورائها ستلم الإدارة بمسيرة العمل الاستشاري.

وهناك تقريران يرفعهما رجل التنظيم:

(أ) تقرير يرفعه رجل التنظيم للإدارة حال انتهاء مهمته يسمى
بالتقرير لنهائي Final Report

(ب) وهناك تقرير داخلي يقدمه رجل التنظيم للوحدة الاستشارية التي يعمل لحسابها يدون به عنوان المنظمة وحجمها ونشاطاتها وأعضاء الفريق الاستشاري وتاريخ البدء في المهمة وتاريخ الانتهاء منها وأهداف وأغراض ونتائج الدراسة والإشارة لكافة التقارير السابقة ودرجة أهمية هذه الدراسة ومدى الاستفادة منها في دراسات مماثلة مستقبلاً.

وهذا ولأهمية التقرير النهائي Final Report لذا فستنطبق للأحكام العامة التي لا بد من مراعاتها في كتابته ولمحتوياته.

التقرير النهائي (Final Report)

وتتوقف نوع التقارير النهائية التي يرفعها رجل التنظيم للإدارة حال انتهاء مهمته، على أهمية العمل الاستشاري فقد يكون التقرير قصيراً وشاملاً أن كانت المهمة قصيرة نسبياً أما في المهام الطويلة فيكون التقرير طويلاً عادةً مشتملاً على إشارة لما جاء في التقارير السابقة يلحقة بكل الأحداث التي تلت كتابته التقارير. وبعبارة أخرى فإن التقرير الختامي هذا سيغطي كل ثغرة من ثغرات التقارير السابقة مركزاً على الحقائق النهائية لمهمته

الاستشارية وماتم الاتفاق حولها وسيكون هذا التقرير نهائياً الأ إذا كلف رجل التنظيم بمتابعة التطبيق أذ سيحتاج آنذاك لتقديم تقرير آخر.

المبادئ التي تحكم كتابه التقرير النهائي

(أ) لا بد من أخذ المناقشات التي تمت مع العاملين بنظر الاعتبار عند كتابة التقارير إذ ستعين تلك المناقشات رجل التنظيم على التعرف على اتجاهات من ستقدم اليهم هذه التقارير وتساعد علي صياغتها وفقاً لتلك الاتجاهات.

(ب) كما يجب على رجل التنظيم أن ينتخب أسلوب العرض الذي يرغبه مستلموالتقرير رغم أن ذلك يعتمد على نوع المهمة التي تارة تتطلب الإيجاز وتارة أخرى الإطالة.

(ج) كما يجب علي رجل التنظيم أن تكون لغة التقرير بسيطة وشائعة تشجيع القارئ على قراءة التقرير وتفهمه دون تعقيد.

(د) كما لا بد أن ينظم التقرير تنظيمًا منطقيًا بدءاً بتعريف المشكلة بالمنطقة وأهدافها زمن ثم عرضها للتوصيات وفوائد تطبيقها

هيكل التقرير:

نموذج التقرير لدراسات التنظيم وأساليب العمل يشتمل على ستة فصول ويتضمن التقرير النهائي لرجل التنظيم الحقول التالية¹:

1. التمهيدي والمقدمة

2. نص التقرير

¹ - SMSO: The practice of opcit p.

3. خلاصة التوصيات

4. الملاحق

1. المقدمة:

ويشرح فيها المشكلة ومواصفاتها والظروف المحيطة بها والغرض الحقيقي من المهمة الاستشارية والمساهمات التي تقدم بها العاملون لإنجاز المهمة.

التمهيد:

ويتضمن تاريخ المنظمة وأهدافها وأنشطتها.

نص التقرير:

ويتضمن التقرير والتوصيات التي لا بد أن نذكر الاعتبارات والعوامل التي بجانبها والتي ضدها كما يتضمن التقرير في هذا الجزء منه وصف الظروف والأوضاع الراهنة معززة بالعينات كما لا بد أن يتضمن التقرير في الجزء من التقرير المقترحات التي قبلت أو التي تبنيها خلال المهمة كما قد يتضمن هذا الجزء من التقرير على ملخص للاستشارة والفوائد التي ينتظر أن يعود تطبيقها كما يذكر عادة خلاصة لوسائل التنفيذ المقترحة إن ظهر صعوبة تنفيذ التوصيات.

خلاصة التوصيات:

وفي هذا الجزء من التقرير خلاصة التوصيات بعد أن يتضمن الجزء الثالث من التقرير عن التوصيات وفوائدها.

4.1 الملاحق:

وأخيراً لا بد أن يتضمن التقرير الملاحق المحتوى على الإجراء المقترح أو النواحي التفصيلية لبعض محتويات التقرير والتي عبر عنها أحياناً بخرائط تنظيمية أو نماذج أو عينات أو جداول مبوية.

2.3.2 دراسة العمل

مقدمة:

دراسة العمل مصطلح عام شامل للأساليب، وخاصةً الأساليب أو دراسة طرق العمل لتبسيط العمل. وذلك بعد التسجيل النظامي والاختبار الانتقادي للطريقة المستخدمة والمقترحة لأداء العمل كوسيلة لتطوير الطريقة وتطبيق أساليب أكثر فعالية واقتصاداً¹.

هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن دراسة العمل تعني أيضاً قياس الوقت وهو أسلوب يستخدم لتحديد الوقت اللازم لأداء عمل ما بواسطة عامل مؤهل كفاء الأداء وبطريقة محددة وبحث ظروف عمل طبيعية".

دراسة الطريقة¹ (Method study)

يقصد بدراسة طريقة العمل التسجيل النظامي والاختبار الانتقادي للطريقة المستخدمة والمقترحة لأداء العمل كوسيلة لتطوير هذه الطريقة وتطبيق أساليب أكثر فاعلية وتخفيض للتكاليف.

¹-المصدر السابق

¹ - مصطفى أحمد عبيد و محمد مجدي زكي : دراسة العمل 1989م عمان

أهداف دراسة الطريقة

أولاً: أن الهدف الأساسي من دراسة الطريقة هو تحسين طريقة قائمة أو إدخال طريقة عمل جديد بغية الاقتصاد في الجهد والزمن والتكاليف.
ثانياً: ومن أهداف دراسة الطريقة زيادة كفاءة الأفراد أو إجابة لشكوى العاملين وتذمرهم من طريقة عمل معينة.

ثالثاً: كما يتطلب إدخال نظام للحوافز والمكافآت دراسة طريقة العمل تمهيداً لدراسة الزمن أو قياس العمل.

رابعاً: كما تعتبر دراسة الطريقة ركناً أساساً في دراسة الزمن أو دراسة وقت العمل إذ لا يمكن دراسة الوقت الذي يستغرقه العمل إلا إذا حددنا سلفاً الطريقة المثلى للأداء.

خامساً: وقد تزداد التكاليف التي تواجه المؤسسة فيتطلب الأمر إعادة النظر في أركان العملية الإنتاجية ومنها طريقة العمل.

سادساً: كما يتطلب تحسين وتخطيط وتصميم مواقع العمل المكائن والآلات والمعدات والنظر في الطريقة المستخدمة.

سابعاً: كما تهدف دراسة الطريقة لتوصلنا إلى أكثر الطرق ملائمة أي الطريقة التي تبدو أنها مثلى آخذين في الاعتبار الناحية الاقتصادية للعمل وقدرات الأفراد ومناخ العمل¹

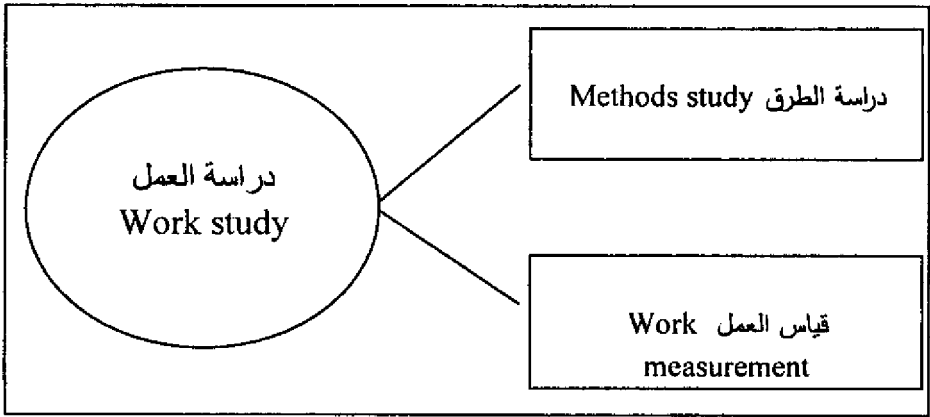
تتلخص إجراءات دراسة الطريقة بالخطوات التالية²

-- المنظمة العربية للعلوم الإدارية. دراسة العمل من الناحية التطبيقية، القاهرة جامعة الدول العربية (1977) ص 20

² p79) Harold. dales work Measurement (، London: pitman publishing 1972

- 1.1 التخطيط لعملية دراسة الطريقة.
- 1.2 مرحلة جمع المعلومات وتسجيلها.
- 1.3 مرحلة عرض المعلومات المسجلة وبشكل يسهل عملية التحليل.
- 1.4 مرحلة التحليل الانتقادي بتقييم الحقائق.
- 1.5 مرحلة التنفيذ وذلك حينما توضع الطريقة المحسنة موضع التنفيذ.

شكل رقم (2/1): دراسة العمل



المصدر: الباحث رسم يوضح دراسة العمل

